



**HK**

Handelskammer  
Hamburg



**ZEIT-Stiftung**  
Ebelin und Gerd  
Bucerius



**IAG**

Institut für Arbeit und Gesundheit der  
Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung

Praxistipps für  
**Führungskräfte**



für Mitarbeiter  
bitte wenden

# Neue Wege bis **67**

**In der Produktion bis zur Rente**



## Neue Wege bis 67

Es war Helmut Schmidt, das älteste Mitglied unseres Kuratoriums, der auf der Herbstsitzung 2012 den Blick weit in die Zukunft richtete. Wer erledigt in 10 oder 20 Jahren die Arbeit, wenn die demografische Entwicklung nicht dreht? Wer soll dereinst die Renten der 50-Jährigen bezahlen, wenn die jetzt 50-Jährigen eine Lebenserwartung von 90 Jahren und mehr haben? Wie tragen wir dafür Sorge, dass Mitarbeiter in Unternehmen gern bis 67 arbeiten, weil sie rechtzeitig darauf vorbereitet wurden, weil sie rechtzeitig ihre Tätigkeit so haben ändern können, dass die Verlängerung der Lebensarbeitszeit positiv aufgenommen und angegangen wird.

Arbeiten bis 67 ist nicht nur eine Frage der Politik und der Wirtschaft. Es ist auch eine Aufgabe der Zivilgesellschaft. Es gilt, verträgliche, dem Einzelnen zuträgliche Arbeitsmöglichkeiten zu finden, die Erfüllung und Zufriedenheit am Arbeitsplatz bis ins 67. Lebensjahr hinein vermitteln. Ich freue mich sehr, dass als erstes Resultat der erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen der Handelskammer Hamburg, dem Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung und der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius die hier vorliegende Studie als Leitfaden für »Neue Wege bis 67 – gesund und leistungsfähig im Beruf« präsentiert werden kann.



**Prof. Dr. Michael Göring**

Vorsitzender des Vorstands  
ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius

## Unter Mitwirkung von

**Prof. Dr. Michael Göring**  
ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius

**Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz**  
Handelskammer Hamburg

**Dr. Frauke Jahn**  
Institut für Arbeit und Gesundheit der  
Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung

**Rinat Saifoulline**  
Institut für Arbeit und Gesundheit der  
Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung

**Dr. Bernd Drouven**  
Aurubis AG

**Lutz Bandusch**  
ArcelorMittal Hamburg GmbH

**Sönke Fock**  
Agentur für Arbeit

**Jan Eulen**  
Industriegewerkschaft Bergbau,  
Chemie, Energie

## Die veränderten Anforderungen an Berufsbiografien im Alter

Wir leben länger, erfreuen uns besserer Gesundheit und sind leistungsfähig bis ins hohe Alter – das ist nicht nur meine Erfahrung, sondern die vieler Bürger in Deutschland. Und uns allen ist eines klar: Wir müssen länger arbeiten. Nicht weil wir uns noch einmal verwirklichen wollen, sondern weil es unausweichlich ist. Es ist geradezu eine volkswirtschaftliche Notwendigkeit, wenn die Renten in Zukunft finanzierbar sein sollen. Seit dem 1. Januar 2012 ist »Länger Arbeiten« beschlossene Sache – daran wird auch die kürzlich eingeführte Neuregelung der abschlagsfreien Rente für Arbeitnehmer, die 45 Jahre in die Rentenkasse eingezahlt haben, nichts ändern.

Aber wie können wir noch bis ins hohe Rentenalter gesund und leistungstark bleiben, wie kann ein dafür oftmals notwendiger Berufswechsel in späteren Lebensphasen gelingen? Wie kann ein erfolgreicher Wechsel besonders bei wenig qualifizierten oder körperlich ausgerichteten Tätigkeiten aussehen? Wie können beispielsweise Schlosser, Gießer oder Arbeitnehmer in einem anderen Beruf des produzierenden Gewerbes, der mit großen körperlichen Belastungen verbunden ist, bis zum Rentenalter gesund und motiviert weiterarbeiten? Über diese Fragen mache ich mir schon seit vielen Jahren Gedanken. Hier sehe ich eine große gesellschaftliche Herausforderung, deren Überwindung nicht nur ökonomisches Geschick verlangt, sondern auch pädagogisch-psychologische Begleitung der Betroffenen und ein erfolgreiches gesamtgesellschaftliches Umdenken im Bereich individueller Berufsbiografien.

Einen Weg, wie dies gelingen kann, zeigen die Ergebnisse der Studie »Neue Wege bis 67 – gesund und leistungsfähig im Beruf«. Mittels einer Befragung von Mitarbeitern in Metallberufen arbeitet die Studie exemplarisch heraus, welche ersten gesundheitlichen Anzeichen auf ein drohendes Berufsende hindeuten. Insbesondere wurden Mitarbeiter, die älter als 45 Jahre sind, befragt, was nach ihrer Erfahrung hilfreich ist, um im Metallberuf gesund und leistungsstark zu bleiben. Beschäftigte, die bereits erfolgreich ihre Tätigkeit oder ihren Beruf gewechselt haben, schilderten, wie ihnen die berufliche Laufbahngestaltung gelungen ist. Herausgekommen sind Ergebnisse aus der Metallindustrie, die sich gut auf viele Arbeitsplätze in anderen Branchen des produzierenden Gewerbes übertragen lassen.

Ich danke der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius, der Handelskammer Hamburg und der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) dafür, dass sie meine Anregungen aufgenommen und diese Untersuchung ermöglicht haben. Besonders bedanke ich mich bei den Metallern aus den zwei Hamburger Unternehmen »ArcelorMittal Hamburg GmbH« und »Aurubis AG«, die uns einen unmittelbaren Einblick in ihre persönlichen Berufsbiografien erlaubt und wichtige Hinweise auf Berufswechsel in einer späteren Lebensphase gegeben haben.



**Helmut Schmidt**

Bundeskanzler a.D.  
Mitglied des Kuratoriums der  
ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius

## Ein Leitfaden für Führungskräfte und Mitarbeiter

Die Weichen sind gestellt: Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in Deutschland werden die Menschen künftig zunehmend später in Rente gehen. Dies kann durchaus für alle Beteiligten eine Chance sein: Wertvolle Fachkräfte mit einem reichen Erfahrungsschatz bleiben den Unternehmen länger erhalten. Viele Arbeitnehmer werden nicht mehr frühzeitig zum »alten Eisen« abgestempelt, sondern dürfen weiter zeigen, was in ihnen steckt, und letztlich so ihren Beitrag für sich, den Arbeitgeber und die Gesellschaft leisten. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass das Anforderungsprofil der Arbeit und das Leistungspotenzial älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zueinanderpassen. Dies ist besonders in Berufen mit körperlich schweren Tätigkeiten eine besondere Herausforderung.

Hier setzt der vorliegende Leitfaden an, der sich zugleich an zwei Zielgruppen wendet: Von der einen Seite aus gelesen, ist er für Führungskräfte gedacht, liest man ihn von der anderen Seite, finden betroffene Mitarbeiter wertvolle Hinweise. Die »Praxistipps für Führungskräfte« zeigen auf, was Unternehmen dafür tun können, um insbesondere für die ältere Mitarbeiterschaft geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen. Hier geht es beispielsweise um Grundsätze zur Schichtplanung, um das Erkennen von Belastungsfaktoren oder auch um eine systematische Laufbahngestaltung.

In den »Praxistipps für Mitarbeiter« findet man mehrere Listen zum Selbstcheck. Was kann man persönlich tun,

um gesund und fit zu bleiben? Die Mitarbeiter finden Hinweise für eine gesunde Ernährung und für ein gutes Sozialleben trotz schwieriger zeitlicher Arbeitsbedingungen. Und es wird aufgezeigt, bei welchen Frühwarnindikatoren man sich über einen gesundheitsbedingten Berufswechsel Gedanken machen sollte und wie man eine solche Veränderung im Alter meistern kann. Dies alles wird angereichert mit Beispielen von betroffenen Mitarbeitern, die dadurch ganz entscheidend am Entstehen dieser Broschüre mitgewirkt haben.

Der Leitfaden ist zwar aus den Arbeitsbedingungen der Grundstoffindustrie abgeleitet, gibt aber sicherlich auch Anstöße für andere Zweige des produzierenden Gewerbes, in denen körperlich schwere Tätigkeiten anfallen.

Wir danken insbesondere den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Personalverantwortlichen der Aurubis AG und der ArcelorMittal Hamburg GmbH für die Unterstützung und ihre aktive Mitarbeit in diesem Projekt. Zudem möchten wir dem Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung für die wissenschaftliche Begleitung und der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius für die partnerschaftliche Zusammenarbeit innerhalb dieses Projektes danken. Auch der Agentur für Arbeit und der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie sprechen wir an dieser Stelle unseren besonderen Dank für die beratende Unterstützung aus.



**Fritz Horst Melsheimer**  
Präses

**Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz**  
Hauptgeschäftsführer

1	Führungskraft in der Produktion: Lotse für gesundes Arbeiten	4
2	Beispiel Metallindustrie: Fachleute mit Kraft UND Köpfchen	5
3	Arbeiten in der Produktion: Dauerhafte Überlastung vermeiden	7
4	Welche Belastungen kommen in Ihrem Arbeitsbereich vor?	9
5	Damit Ihre Mitarbeiter gesund und leistungsstark bleiben	11
5.1	Körperliche Gesundheit als Basis	11
5.2	Schichtarbeit gesund gestalten	12
5.3	Das Team als Gesundheitsfaktor	13
5.4	Wertschätzung als Gesundheitsfaktor	14
5.5	Lernen als Gesundheitsfaktor	16
6	Gesundheit in Gefahr? Wann ein Tätigkeits- oder Berufswechsel angezeigt ist	18
7	Machen Sie Ihren Mitarbeitern Mut und zeigen Sie Wege zur Veränderung auf!	21
8	Zum Schluss	23



### Übersicht KURZ-CHECKS

1	Kritische Belastungen, die im produzierenden Gewerbe besonders relevant sind (nach Morschhäuser, 1999)	9
2	zum Thema »Arbeitsplätze gestalten« (Harlfinger et al., 2009)	10
3	zum Thema »Arbeitszeit und Arbeitsorganisation optimieren« (Harlfinger et al., 2009)	10
4	zum Thema »Lebenslang lernen und Wissen weitergeben« (Harlfinger et al., 2009)	16
5	zum Thema »Laufbahngestaltung«: Welche Ansätze für eine Laufbahngestaltung gibt es bei Ihnen im Unternehmen? Inwieweit werden sie bereits genutzt?	20

## Beispiel Metallindustrie: 2 Fachleute mit Kraft UND Köpfchen



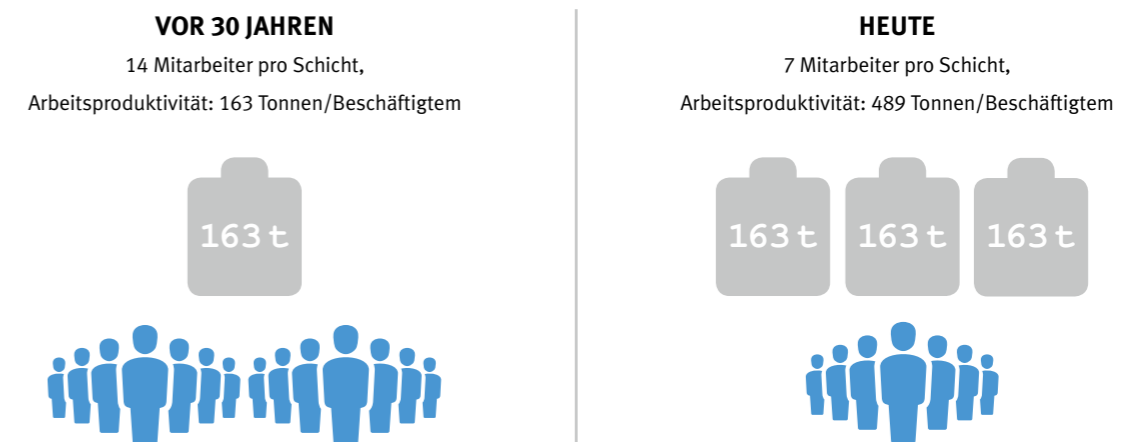
Der Arbeitsalltag in der metallerzeugenden Industrie wandelt sich stetig. Moderne Technik und Automatisierung nehmen den Beschäftigten heute einige der körperlich schwersten Arbeiten ab. Dennoch benötigen viele Arbeiten nach wie vor großen Krafteinsatz. Die Temperaturen in den Werkshallen sind zeitweise hoch, die Luft ist teilweise staubig.

### Die körperliche Belastung besteht weiterhin – der Kopf ist stärker gefordert

Wer in einem Metallberuf arbeitet, muss körperlich belastbar sein und fit. Zugleich sind die Anforderungen an den Kopf, an die sogenannte psychische Belastbarkeit,

stark gestiegen. Die Mitarbeiter müssen die hochtechnisierten Abläufe im Metallbetrieb gewissenhaft überwachen – sonst drohen Fehler, die hohe Kosten verursachen. Das fordert von den Beschäftigten hohe Konzentrationsfähigkeit, auch in der Nachtschicht und unter Zeitdruck. Dazu kommt: Die Schichtteams sind in den letzten Jahren im Schnitt von 14 auf 7 Kollegen geschrumpft. Die Produktionszyklen werden immer kürzer, die Produktionsmenge pro Kopf wächst stark (Abbildung 2). Unter Zeitdruck zu arbeiten ist heutzutage Normalität. Vor 30 Jahren haben 14 Mitarbeiter für eine Arbeitsproduktivität von 163 t pro Schicht gesorgt; heute sind 7 Mitarbeiter für das Dreifache verantwortlich.

### Veränderung der Anforderungen im metallproduzierenden Betrieb



2 Anzahl der Mitarbeiter pro Schicht und Arbeitsproduktivität pro Schicht (Tonnen/Mitarbeiter) vor 30 Jahren und aktuell (Pfeiffer, 2013)

## 1 Führungskraft in der Produktion: Lotse für gesundes Arbeiten



- Laufbahn gestalten
- Gesundheit stärken
- Tätigkeits-/Berufswechsel unterstützen
- Lernen im Job fördern
- Frühwarnzeichen erkennen

### 1 Die Führungskraft als Lotse für gesundes Arbeiten bis zur Rente

Sie führen Menschen in der Metallindustrie oder einem anderen produzierenden Betrieb? Dann erleben Sie tagtäglich, dass diese Branche von ihren Beschäftigten viel fordert:

- körperlich anstrengende Arbeit,
- Tätigkeiten, die Konzentration und Sorgfalt fordern,
- Arbeiten unter Zeitdruck und
- Schichtarbeit.

Das hat Vorteile: Es wird nie langweilig. Doch durch die vielen körperlichen und geistigen Anforderungen fühlen sich Erwerbstätige in diesem Arbeitsumfeld häufig auch überlastet.

Derzeit gelingt es vielen Beschäftigten nicht, bis zum gesetzlichen Rentenalter im produzierenden Gewerbe zu arbeiten. In dieser Broschüre zeigen wir Ihnen, was Sie als Führungskraft tun können, damit Ihren Mitarbeitern dies eher gelingt.

Auch Sie selbst profitieren davon. Denn wenn Beschäftigte über viele Jahre hinweg leistungsfähig und gesund bleiben, hat dies klare Vorteile:

- Mitarbeiter, die engagiert bei der Arbeit sind,
- Mitarbeiter, die sich auf neue Anforderungen einlassen können,
- gute Arbeitsergebnisse,
- niedriger Krankenstand und
- gute Stimmung und gegenseitige Unterstützung im Team.

Die Mitarbeiter können nicht alle Weichen auf dem Weg zu dauerhafter Gesundheit allein stellen. Natürlich sollte jeder Mitarbeiter darauf achten, seinen Körper und seine Kräfte nicht zu verschleifen. Sie als Führungskraft haben jedoch den größeren Überblick. Sie kennen die Anforderungen der Branche ebenso wie die konkreten Belastungen und Möglichkeiten in Ihrem Betrieb. Sie haben ein Gefühl für die Stärken und Schwächen Ihrer Mitarbeiter. Sie sollten ein Auge auf die Gesundheit und das Wohlbefinden Ihrer Beschäftigten haben und sie dabei unterstützen, gesund und leistungsfähig zu bleiben.



**TIPP:** Der zweite Teil dieser Broschüre richtet sich an die Mitarbeiter. Denn in Sachen Gesundheit müssen alle an einem Strang ziehen, damit es gelingt. Falls Sie neugierig sind, welche Empfehlungen Ihre Mitarbeiter erhalten: Blättern Sie einfach ans andere Ende der Broschüre.

Die veränderten Anforderungen spiegeln sich inzwischen auch in der Ausbildungsstruktur wider (Abbildung 3). Wer heute in der Metallerzeugung arbeiten

möchte, braucht fundierte Kompetenzen und Fähigkeiten. Er muss seine Arbeit von der Pike auf gelernt haben. Quereinsteiger haben es immer schwerer.



1999

ca. 47.000 Beschäftigte insgesamt  
45 % Quereinsteiger  
55 % Beschäftigte mit Berufsausbildung  
20 % Mitarbeiter 50+



2011

ca. 42.700 Beschäftigte insgesamt  
35 % Quereinsteiger  
64 % Beschäftigte mit Berufsausbildung  
32 % Mitarbeiter 50+

**3 Metaller brauchen heute eine fundierte fachspezifische Ausbildung**  
(Beschäftigte mit/ohne Ausbildung 1999/2011, IAB, 2013)

**Der Wandel der Branche fordert die Führungskraft**

Für die Führungskräfte bringen die Veränderungen in der Branche viele neue Aufgaben und Anforderungen mit sich. Die Vorgesetzten arbeiten in einem großen Spannungsfeld: Teams schrumpfen, während Produktionsvorgaben und Qualitätsanspruch der Kunden wachsen. Der Druck ist hoch. Zugleich erwarten die Mitarbeiter von ihren Chefs auch menschliche Qualitäten und legen Wert auf eine gute Atmosphäre am Arbeitsplatz.

Führungskräfte müssen heute sowohl die harten Produktionsfaktoren als auch die weichen Faktoren, also die Zusammenarbeit und Stimmung im Team, im Blick haben. Die Entwicklungen in der Metallindustrie treffen viele andere Unternehmen im produzierenden Gewerbe in ganz ähnlicher Weise. Auch in der Automobilindustrie oder in der chemischen Industrie steigen die Anforderungen an die Fähigkeiten der Beschäftigten. Das Tempo in der Produktion, die Qualitätsanforderungen und der Kostendruck nehmen ständig zu.



**OBERSCHMELZER (45 Jahre):**

»Die körperliche Arbeit ist weniger geworden. Der Stress ist gestiegen, der Zeitdruck und auch der Druck von oben. Früher konnte man die Arbeit mehr aufteilen, es gab weniger Automatisierung. Es war körperlich härter. Die Arbeitssicherheit ist besser geworden. Das ist auch gut so. Jetzt belastet am meisten der Stress.«



**SCHICHTMEISTER (60 Jahre):**

»Die Verantwortung wird größer. Die Meister haben heute mehr Arbeit, Arbeitssicherheit wird von ihnen miterledigt. Außerdem ist viel automatisiert worden. Früher konnten viele Arbeiter kein Deutsch. Das ist heute nicht mehr so, jeder kann heute jeden ersetzen.«



**SCHICHTMEISTER (56 Jahre):**

»Ich fühle mich in einer Sandwich-Position: Von oben kommt der Druck, aber ich muss mit meinen Leuten in der Schicht zurechtkommen. Ich weiß ja, was möglich ist und was nicht. Und ich kann von keinem verlangen, mehr zu arbeiten, wenn es wirklich nicht geht.«

## Arbeiten in der Produktion: 3 Dauerhafte Überlastung vermeiden

Als Belastung bezeichnet man alle Einflüsse, die während der Arbeit auf den Beschäftigten einwirken. Dazu zählen Staub, Lärm, schwere Arbeit und Hitze ebenso wie Zeitdruck oder das Arbeitsklima. Körperliche Fitness, Zuverlässigkeit, Flexibilität, Teamfähigkeit und gute Nerven sind Anforderungen, die man in aktuellen Stellenanzeigen lesen kann. In manchen Unternehmen ist zusätzlich Schichtarbeit gewünscht. Andere fordern räumliche Flexibilität.

**Belastungen sind normal**

Die Belastungen am Arbeitsplatz sind an sich kein Grund zur Sorge. Jeder Beruf hat seine spezifischen Anforderungen, die man oft auch als anstrengend wahrnimmt. Im Idealfall überschreiten sie jedoch keine kritische Grenze. Wenn es gut läuft, erholt man sich während der Ruhezeiten von den körperlichen und geistigen Anstrengungen des Arbeitstags.

Gewiss können sich die gleichen Belastungen auf verschiedene Beschäftigte ganz unterschiedlich auswirken. Ein durchtrainierter Mensch muss sich beim schweren Heben und Tragen nicht so sehr anstrengen wie eine weniger sportliche Person. Wer seine Aufgaben geschickt

aufteilt und sich Zeit für eine Pause nimmt, fühlt sich nicht so schnell gestresst.

**Ab wann beeinträchtigen Belastungen die Gesundheit?**

Als Faustregel gilt jedoch: Hohe einseitige Belastungen über einen langen Zeitraum führen beim Menschen zu hohen Beanspruchungen. Bleiben diese Beanspruchungen bestehen, so können sie sich negativ auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Beschäftigten auswirken.

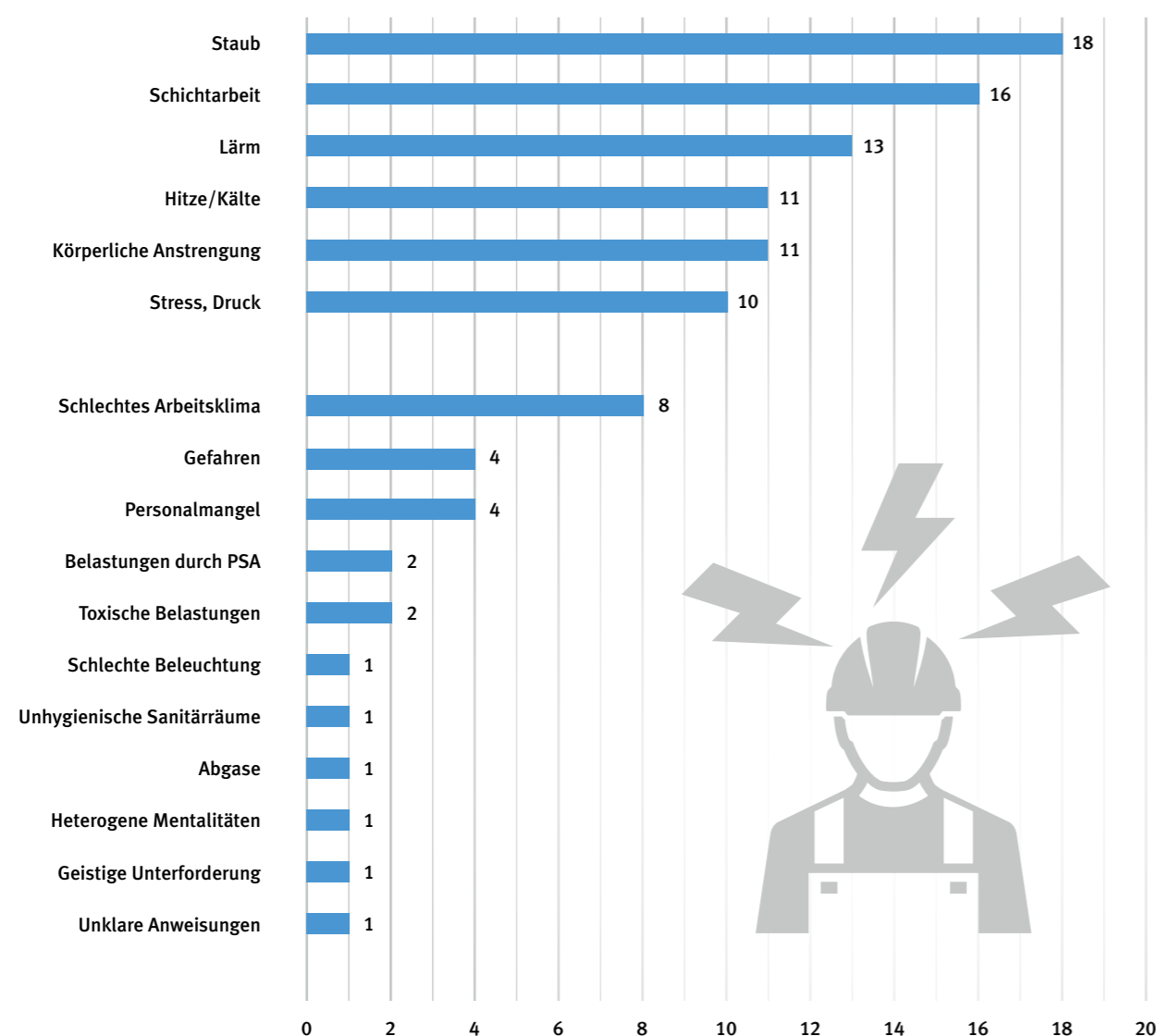
Im Umkehrschluss kann man sagen: Wer zu einseitige Belastungen vermeidet, schützt seine Gesundheit. Dies kann auf der täglichen Ebene geschehen. Beispielsweise indem man nach einem körperlich anstrengenden Arbeitstag aktiv für körperliche Regeneration sorgt. Dies kann aber auch auf langfristige Sicht geschehen. Beispielsweise indem man offen ist für neue Tätigkeiten und für berufliche Weiterentwicklungen oder Veränderungen. Viele Unternehmen unterstützen diese Art der gesunden Flexibilität, indem sie Modelle der Jobrotation einführen.

## Welche Belastungen kommen in Ihrem Arbeitsbereich vor? 4

Die Metaller, die für die Studie »Neue Wege bis 67« befragt wurden, empfanden folgende Belastungen als besonders störend (Abbildung 4):

Neben Belastungen wie Staub, Schichtarbeit, Lärm, Hitze und körperliche Anstrengung benannten die Metal-ler auch Stress und Druck sowie ein schlechtes Arbeitsklima als störende Belastungen.

### Was stört Sie in Ihrem Beruf manchmal?



4 Belastungen im Metallberuf (Anzahl der Nennungen)

Der folgende Kurz-Check 1 gibt Ihnen einen Überblick über die fünf wichtigen Belastungsbereiche, die typischerweise im produzierenden Gewerbe relevant sind. Gehen Sie einfach in Gedanken für einen bestimmten Arbeitsplatz die fünf Bereiche durch und fragen Sie sich:

- Welche Belastungen wirken bei dieser Tätigkeit auf meinen Mitarbeiter?
- Welchen Belastungen ist er oft oder immer ausgesetzt?
- Welchen manchmal, welchen selten?

- Gibt es Möglichkeiten, die kritischen Belastungen zu reduzieren?

Das Ergebnis dieses Kurz-Checks ist eine gute Grundlage für die nächsten Mitarbeitergespräche. Denn Sie können mögliche Belastungsbereiche direkt ansprechen und erfahren, ob sich Ihr Mitarbeiter von dieser Belastung stark beansprucht fühlt oder gut damit zurechtkommt.



#### KURZ-CHECK 1: Kritische Belastungen, die im produzierenden Gewerbe besonders relevant sind (nach Morschhäuser, 1999)

Belastungen	Beispiele aus dem Arbeitsalltag	Welche Belastungen wirken am Arbeitsplatz?
körperlich anstrengende Arbeiten	schweres Heben und Tragen, Zwangshaltungen, einseitige belastende Tätigkeiten, kurzzyklische Tätigkeiten	
Arbeitsumgebungsbelastungen	Hitze, Lärm, schlechte Beleuchtungsverhältnisse	
hohe/starre Leistungsvorgaben	taktgebundene Arbeit, Zeitdruck	
Schicht- und Nachtarbeit	Arbeitsrhythmus gegen die »innere Uhr«, soziale Beeinträchtigungen	
hohe psychische Belastungen	Daueraufmerksamkeit, Zeitdruck, hohe Verantwortung	



**TIPP:** Wenn Sie sich einen genauen Überblick über die Belastungen an bestimmten Arbeitsplätzen verschaffen möchten, sollten Sie eine fundierte Gefährdungsanalyse durchführen. Ihre Sicherheitsfachkraft und Ihr Betriebsarzt können Ihnen dabei behilflich sein. Im Anhang finden Sie Hinweise auf geeignete Ansprechpartner.

#### Die Führungskraft: Regulator des Belastungspegels

Als Führungskraft haben Sie Einfluss auf die Höhe der Belastungen an den Arbeitsplätzen Ihres Teams. Je bes-

ser Sie die möglichen Belastungen im Blick haben, desto besser können Sie diese anpassen und in Ihrem Team den gesunden Umgang mit den Anforderungen fördern.

## Damit Ihre Mitarbeiter gesund und leistungsstark bleiben 5



### Ein SCHICHTMEISTER (60 Jahre) erklärt:

»In erster Linie achte ich darauf, wie die Leute arbeiten. Wenn ich Gefahren sehe, wird gleich dazwischengegangen. Das wird auch akzeptiert. Bei dem Lärm in der Halle kann man den Leuten nur raten, ihren Gehörschutz zu tragen, und wenn es zu staubig ist, müssen sie die Staubmasken aufsetzen.«



### Ein STELLVERTRETENDER SCHICHTFÜHRER (45 Jahre) betont:

»Schwere Arbeiten sollten zu zweit durchgeführt werden. Das sollte man auch als Vorgesetzter überwachen. Man sollte die Leute nicht überfordern und dafür sorgen, dass für jeden eine gewisse Pause da ist.«

Beantworten Sie die Fragen des Kurz-Checks 2 und Kurz-Checks 3. Sie erfahren, was einen gesunden Arbeitsplatz und eine gute Arbeitsorganisation, insbesondere im Hinblick auf eine alternde Belegschaft, ausmachen. Wo stehen Sie und Ihr Team?



### KURZ-CHECK 2: »Arbeitsplätze gestalten« (Harlfinger et al., 2009)

	Bereits umgesetzt	Zum Teil umgesetzt	Handlungsbedarf erkannt, noch nicht umgesetzt	Nicht umgesetzt
Die Tätigkeiten und Arbeitsabläufe in meinem Betrieb sind so gestaltet, dass sie auch von älteren Mitarbeitern bis zum Rentenalter ausgeübt werden können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes und der Arbeitsabläufe werden die Mitarbeiter miteinbezogen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Beschäftigten haben die Möglichkeit, z. B. an ihrem Arbeitsplatz die Beleuchtungsstärke bei Bedarf zu erhöhen (durch zuschaltbare Lampen etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Betrieb sind Räumlichkeiten eingerichtet, in denen Kollegen miteinander oder Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern ohne hohen Umgebungslärm Gespräche führen oder Informationen austauschen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Mitarbeiter haben die Möglichkeit, bei Bedarf auf Trage- und Hebehilfen zurückzugreifen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### KURZ-CHECK 3: »Arbeitszeit und Arbeitsorganisation optimieren« (Harlfinger et al., 2009)

	Bereits umgesetzt	Zum Teil umgesetzt	Handlungsbedarf erkannt, noch nicht umgesetzt	Nicht umgesetzt
In meinem Betrieb besteht die Möglichkeit, in verschiedenen Arbeitszeitmodellen zu arbeiten, wie z. B. Teilzeit, flexible Arbeitszeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Mitarbeiter können ihre Arbeitszeit der jeweiligen Lebenssituation anpassen (Kindererziehung, Weiterbildung, Pflege von Angehörigen etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei der Schichtplangestaltung wird das Lebensalter meiner Mitarbeiter berücksichtigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es besteht die Möglichkeit eines regelmäßigen Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsels.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei Planungs- und Entscheidungsprozessen werden meine Mitarbeiter einbezogen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Als Führungskraft können Sie sehr viel dafür tun, dass die Arbeitsatmosphäre in Ihrem Team gesund ist.

Sie ...

- können vermeidbare Belastungen, die die Gesundheit beeinträchtigen, aktiv reduzieren.
- wirken als Vorbild. Ein Meister, der Wert auf Kollegialität und regelmäßige Pausen legt, motiviert sein Team, es ihm gleichzutun.
- können in Teambesprechungen gesundheitsrelevante Inhalte vermitteln.
- können das Thema Gesundheit im Mitarbeitergespräch aufgreifen.
- können aktiv auf die gesundheitsrelevanten Angebote im Betrieb hinweisen.
- können Mitarbeiter unterstützen, wenn ein Tätigkeits- oder Berufswechsel nötig wird.

Der Betriebsarzt und die Akteure im betrieblichen Gesundheitsmanagement und dem betrieblichen Eingliederungsmanagement helfen Ihnen dabei.

### Ein Beispiel aus der Praxis: Die Gesundheitsschicht

Die ThyssenKrupp Steel Europe AG entwickelte ein spezielles Angebot für die Gesundheitsförderung in der Metallbranche, die »Gesundheitsschicht«. Alle Mitarbeiter einer Schicht beschäftigen sich für die Dauer einer Schicht mit dem Thema Gesundheit. Es gibt viele Workshops zur Aus-

wahl: zum Beispiel »Essen mit Köpfchen«, »Gedächtnstraining«, »Schlaftraining« oder »Leben mit Schichtarbeit«. Die Evaluation zeigt: Die Mitarbeiter stellen mit Hilfe der kurzen fachlichen Impulse und konkreten Anregungen für gesundes Verhalten ihre Gesundheit langfristig auf feste Füße.



### DR. GEORG VON GROELING-MÜLLER, Betriebsarzt von ThyssenKrupp Steel Europe AG in Duisburg, über die Gesundheitsschicht®:

»Auf die »Gesundheitsschicht« sind wir richtig stolz und haben sie seit zweieinhalb Jahren flächendeckend eingeführt. Das ist ein eintägiges Weiterbildungsseminar zu den verschiedensten Gesundheitsthemen. Ein Baustein dieser Ausbildung heißt »Arbeiten bis 67«. Er thematisiert genau die Fragen: »Was muss denn eigentlich für mich persönlich passieren, damit ich bis 67 arbeiten kann?« oder »Wenn ich es aus meiner persönlichen Lebensplanung heraus gar nicht möchte, ab wann kann ich denn in die Rente gehen?«, »Welche Verluste muss ich in Kauf nehmen?«, »Wie funktioniert das eigentlich?«. Wir bringen den Mitarbeitern zusätzlich in der Gesundheitsschicht alltagstaugliches Wissen über die Gesundheit und über den Umgang mit der Schichtarbeit bei. Die Teilnehmer lernen, dass man kein Marathonläufer sein muss, sondern dass man auch mit kleinen Veränderungen im Alltag seine guten Vorsätze umsetzen kann.«

## Körperliche Gesundheit als Basis 5.1

Der Körper ist für Beschäftigte in der Produktion eines der wichtigsten Werkzeuge. Jede Führungskraft sollte deshalb darauf achten, die körperliche Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu schützen und zu fördern.

Die Führungskraft kann zum Beispiel dafür sorgen,

- dass jede mögliche Arbeitserleichterung genutzt wird.
- dass die Mitarbeiter aktive Kurzpausen machen.
- dass jede Teamrunde mit einer Zwei-Minuten-Aktivpause beginnt (z. B. eine Dehnungsübung für den Nacken).
- dass im Mitarbeitergespräch auch die körperliche Gesundheit bzw. körperliche Beschwerden Thema sind.

## 5.2 Schichtarbeit gesund gestalten

Wer Schicht arbeitet, mutet seinem Körper und Geist eine ständige Ausnahmesituation zu. Weil der Mensch jedoch sehr anpassungsfähig ist, treten gesundheitliche Probleme häufig erst nach Jahren auf.



### Ein 45-jähriger SCHMELZER meint dazu:

»Ich habe früher gern in Schichten gearbeitet, und irgendwann hat mal ein Kollege gesagt: Die ersten 10 bis 15 Jahre steckst du das auch locker weg, da ist das kein Problem. Doch dann kommen auch mal Schlafstörungen. Dann merkt man, dass man nach drei, vier Nachtschichten wie ein Zombie rumrennt und da weiß ich nicht, wie das mit zunehmendem Alter aussehen soll.«

Anregungen für den gesunden Umgang mit Schichtarbeit auf persönlicher Ebene finden sich in dieser Broschüre im Teil für Mitarbeiter. Hier soll es um Ihre Möglichkeiten als Führungskraft gehen, Einfluss auf die Arbeitsgestaltung zu nehmen. Man kennt heutzutage einige Maßnahmen, um Schichtarbeit besser zu gestalten. Sie sollten sich für diese Verbesserungen starkmachen:



### Gesunde Schichtplanung: Expertentipps für Personalverantwortliche (Quelle: Wilhelm, 2010)

- **Nicht mehr als vier Nachtschichten hintereinander:** So gelingt es den Mitarbeitern besser, sich wieder an den normalen Tagesablauf anzupassen, und das Schlafdefizit wird nicht zu groß.
- **Ausreichend Ruhe:** Auf einen Nachtschichtblock sollte eine Ruhephase von mindestens 24 Stunden folgen.
- **Freizeit in Blöcken:** Mehrere Tage Freizeit am Stück bringen mehr Erholung als einzelne freie Tage. Ein Samstag oder Sonntag sollte möglichst dabei sein.
- **Mehr Belastung = mehr Freizeit:** Zusatzbelastungen lassen sich am besten durch ein Mehr an Freizeit ausgleichen.
- **Früh-Spät-Nacht:** Vorwärts rotierende Schichtsysteme helfen, den Schichtwechsel besser zu meistern.
- **Schnell rotierende Schichtsysteme:** Wer zum Beispiel immer nur zweimal hintereinander im gleichen Schichttyp arbeitet, verkraftet den Schichtwechsel besser, als wenn zu viele Schichten gleicher Art aufeinander folgen.
- **Ideale Zeiten:** Wenn machbar, sollte kein Frühdienst vor 7 Uhr und kein Spätdienst nach 23 Uhr liegen. Für ältere Mitarbeiter kann jedoch ein Schichtbeginn um 6 Uhr sinnvoll sein.
- **Echte Pausen:** Klar definierte Pausen müssen möglich sein und ausgewiesene Räume dafür auch nachts zur Verfügung stehen. Ebenso sollte die Möglichkeit gegeben sein, in Gemeinschaft etwas Warmes zu essen.
- **Leistungsschwächere Zeiten:** Nach Möglichkeit sollten zwischen 2 und 3 Uhr nachts keine aufmerksamkeitsintensiven oder fehlerkritischen Tätigkeiten eingeplant werden.
- **Keine überlangen Arbeitstage:** Lange Schichten und Überstunden vermeiden.
- **Helle Beleuchtung der Arbeitsräume:** Licht unterdrückt die Melatonin-Produktion und hemmt so die Ermüdungstendenz.
- **Altersgrenze für Nachtschicht:** Mitarbeiter über 50 Jahre brauchen in der Regel länger, um sich zu regenerieren, und sollten deshalb möglichst nicht im Nachtdienst eingesetzt werden. Lässt sich darauf nicht verzichten, müssen unbedingt ausreichende Erholungszeiten zwischen den Schichten respektiert werden.
- **Beteiligung der Mitarbeiter:** Das Einbeziehen der Mitarbeiter in die Schichtplangestaltung oder bei der Veränderung von Arbeitszeitmodellen fördert die Akzeptanz der getroffenen Regelungen.

## Das Team als Gesundheitsfaktor 5.3

Die Stimmung im Team ist die halbe Miete für eine gesunde Arbeitsatmosphäre. Ist die Stimmung gut, das Miteinander respektvoll und unterstützend, geht die Arbeit leichter von der Hand. Es passieren weniger Fehler und auch weniger Unfälle. Sie als Vorgesetzter bestimmen zu einem guten Teil den Ton im Team.



### Ein 44-jähriger SCHMELZER:

»Ich war früher in einer anderen Schicht. Ehrlich gesagt, es war fürchterlich! Es war nur ein gegenseitiges Hauen und Stechen. Der Schichtmeister war noch so ein Choleriker mit Rumbrüllen und die Leute zusammenscheißen. Das hat sich auf die Leute übertragen. Die haben angefangen, nicht mehr zusammenzuhalten und sich untereinander zu bekämpfen. In der jetzigen Schicht ist es genau das Gegenteil. Super Kollegen, sehr kollegial. Der Vorgesetzte begegnet uns auf Augenhöhe. Er hört zu. Er hat Ahnung von der Materie. Ich kann mich auf ihn verlassen.«

### Zehn Säulen für ein starkes Team

- 1 **Gehen Sie mit gutem Vorbild voran.** Ihre Mitarbeiter orientieren sich an Ihnen, sei es in Bezug auf Arbeitsstil, Sicherheitsverhalten oder Kollegialität. Sie sind Vorbild. Daran können Sie nichts ändern. Nutzen Sie diese Chance!
- 2 **Kommunizieren Sie klar und transparent.** Oft muss ein Teamleiter aus der Informationsflut gut auswählen, welche Informationen er dem Team als »wichtig« weitergibt.
- 3 **Haben Sie ein offenes Ohr** für Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – auch für Probleme.
- 4 **Machen Sie sich Ihre Rolle klar:** Sie sind für Leistung zuständig. Aber auch für das soziale Miteinander. Von Ihnen ist Sachlichkeit gefragt, aber durchaus auch Empathie, also das Verständnis dafür, dass jeder Mensch seine ganz eigenen Themen hat, die ihn bewegen.
- 5 **Fachliche Kompetenz schafft Vertrauen!**
- 6 **Halten Sie Versprechen ein.** Falls Sie Pläne oder Ansagen verwerfen müssen: Kommunizieren Sie es prompt. Und stecken Sie den gewissen Ärger ein, der dadurch entsteht.
- 7 **Nutzen Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiter.** Wer sich eingebunden fühlt, engagiert sich mit mehr Herz. Beteiligen Sie Ihr Team bei Planungen, wann immer das möglich ist.
- 8 **Schaffen Sie Momente der Gemeinsamkeit.** Das kann ein gemeinsamer Besuch im Kino sein oder ein Ausflug.
- 9 **Schauen Sie über den Tellerrand.** Im Idealfall haben Sie nicht nur die Stimmung in Ihrem Team im Blick, sondern sorgen auch für ein gutes Miteinander mit den anderen Schichtgruppen.
- 10 **Schätzen Sie jeden im Team** für das, was er leistet und kann.



## 5.4 Wertschätzung als Gesundheitsfaktor

Jeder Mensch möchte Anerkennung für seine Anstrengung und Leistung. Leider geht diese Art von Wertschätzung im hektischen Alltag häufig unter. Ausreichende

Anerkennung fördert die Arbeitszufriedenheit und steigert das Selbstwertgefühl («Ich kann was!») der Mitarbeiter.



### Ein SCHICHTMEISTER (55 Jahre) betont:

»Man muss mit den Leuten reden, erklären, warum das gewollt ist, dann funktioniert das. Wenn man als Meister mitarbeitet, findet man Anerkennung unter den Kollegen. Vorbildwirkung ist wichtig. Die Leute auch mal loben, den Chefs fällt das oft schwer. Die Chefs haben für alles ein Programm, aber denken nicht daran, wann ihre Leute Geburtstag haben. Oder sich mal vor die Leute zu stellen und zu sagen: ›Leute, das habt ihr wirklich gut gemacht, einwandfrei, ich bin stolz auf euch.« Da will keiner einen Kuss haben oder sonst irgendwas oder eine Umarmung, nur einfach mal sagen, was gut ist, und dann ist gut.«

### Wertschätzung ist ein großes Wort – die kleine Geste macht den Unterschied

Die Leistung der Mitarbeiter angemessen anzuerkennen ist die Aufgabe einer Führungskraft. Um die Leistung der Beschäftigten zu würdigen, gibt es von Anerkennung

und Auszeichnungen bis Zulagen ein breites Spektrum von Möglichkeiten. Oftmals machen dabei die kleinen Gesten den großen Unterschied:

- Wenn Sie sich daran erinnern, was Ihr Mitarbeiter tags zuvor erzählte, fühlt er sich gesehen. Auch ein freundliches »Guten Morgen« oder »Guten Tag« macht viel aus. Jubiläen und Geburtstage auf dem Zettel zu haben zeigt Wertschätzung.
- Wenn Sie als Vorgesetzter in stressigen Situationen fair und klar bleiben, empfinden Mitarbeiter dies als Wertschätzung.
- Wenn Sie bei Problemen gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Lösungen finden, statt Schuldige zu suchen, ist dies eine Geste der Anerkennung. Die Augenhöhe in der Kommunikation ist hier zentral. Qualität ist dabei wichtiger als Quantität.

Es ist hilfreich, wenn im Arbeitsalltag Zeiten und feste Gewohnheiten der offenen Kommunikation existieren. Zum Beispiel in der Teamrunde oder im Mitarbeitergespräch. Zwischen Tür und Angel bleibt vieles auf der Strecke – häufig als Erstes der respektvolle Umgang miteinander.



### ÜBUNG: Wertschätzung praktisch

Erinnern Sie sich an eine Situation, in der Sie selbst Mitarbeiter waren und unter einer Führungskraft arbeiteten. Welche Führungskraft hat Sie positiv beeindruckt? Welche Gesten oder Worte empfanden Sie als besonders unterstützend und anerkend? In welchen Situationen hat Sie diese Führungskraft besonders positiv beeindruckt? Was hat diese Person genau gemacht, das Ihnen das Gefühl gegeben hat, gesehen zu werden und geschätzt zu sein?

**Praxistransfer:** Welche Gesten und Worte dieser guten Führungskraft könnten Sie in Ihren eigenen Alltag als Vorgesetzter übernehmen?

### Was eine wertschätzende Führungskraft auszeichnet:

- Sie sorgt für Transparenz – akzeptiert gelassen Rückfragen, wenn etwas unklar ist.
- Sie redet bei Problemen nicht um den heißen Brei herum.
- Mitarbeiter können sich auf ihr Wort verlassen.
- Sie verliert nicht die Nerven, wenn es brenzlig wird.
- Sie sieht, wenn etwas gut läuft, und sagt das auch.
- Sie hat Rückgrat.
- Sie spricht Konflikte direkt an und gibt Kollegen oder Mitarbeitern die Möglichkeit, etwas klarzustellen.
- Sie übergibt Aufgaben zusammen mit dem größtmöglichen Handlungsspielraum und der dazugehörigen Verantwortung.
- Sie hat Vertrauen in ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
- Sie zeigt sich selbst auch als Mensch.
- Sie hat Humor.
- Sie kann das Team zusammenhalten.
- Sie ist nicht nachtragend.

## 5.5 Lernen als Gesundheitsfaktor

Nicht wenige Beschäftigte in der Metallindustrie würden nach einigen Jahren in ihrem Beruf gerne eine andere Tätigkeit ausüben. Doch oftmals sehen sie sich dazu nicht in der Lage. Bei anderen führen gesundheitliche Probleme dazu, dass sie sich umorientieren müssen. Wer sich in seiner beruflichen Tätigkeit immer wieder für Neues interessiert und auf diese Weise lernfähig bleibt, dem wird häufig auch ein Wechsel in eine andere Tätigkeit oder sogar in einen anderen Beruf gelingen. Die persönliche Lern-

fähigkeit funktioniert letztlich wie ein Muskel. Nur wenn man sie immer wieder benutzt und trainiert, bleibt sie gut in Form.

Von Mitarbeitern, die das Lernen nicht verlernen, profitieren auch Sie als Führungskraft. Denn an diese Beschäftigten können Sie auch anspruchsvolle Aufgaben delegieren. Diese Mitarbeiter freuen sich auch mit technischen oder organisatorischen Veränderungen schneller an.



### KURZ-CHECK 4: »Lebenslang lernen und Wissen weitergeben« (Harlfinger et al. 2009)

	Bereits umgesetzt	Zum Teil umgesetzt	Handlungsbedarf erkannt, noch nicht umgesetzt	Nicht umgesetzt
Ich kenne die Stärken und Schwächen meiner Mitarbeiter und versuche, sie durch entsprechende Qualifizierung auf dem aktuellen Wissensstand zu halten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei mir wird darauf geachtet, dass Weiterbildungsmaßnahmen auf die unterschiedlichen Lernbedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter abgestimmt sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter, die bei uns 50 Jahre oder älter sind, erhalten die Möglichkeit zur Weiterqualifizierung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Betrieb stellt sicher, dass langfristig vor dem Ausscheiden von Mitarbeitern deren Wissen und Erfahrung an andere weitergegeben werden, z. B. durch frühzeitiges Einarbeiten Jüngerer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir bilden bewusst altersgemischte Teams, um die Wissensweitergabe in beide Richtungen – von Alt nach Jung und umgekehrt – zu gewährleisten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir sprechen regelmäßig mit allen Mitarbeitern über ihre Arbeit, Entwicklungsmöglichkeiten und auftretende Probleme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### Lernfähigkeit funktioniert wie ein Muskel

Hier einige Anregungen, die den Lernmuskel Ihrer Mitarbeiter stärken und letztlich sogar dazu beitragen, Sie zu entlasten.

- **Mehr Entscheidungsfreiheit:** Übergeben Sie Ihren Mitarbeitern zu ihren Aufgaben auch die entsprechende Entscheidungsfreiheit und -befugnis. Nur so schaffen Sie die nötige Voraussetzung für selbstständiges Entscheiden und Planen.
- **Arbeitsplanung im Team:** Lernen und Persönlichkeitsentwicklung werden durch Gruppenarbeit mit flexibler Selbstorganisation gefördert. Gruppenarbeit schafft sozial anregende Anforderungen und macht individuelle und kollektive Planungsaufgaben im Produktionsprozess möglich.
- **Anreicherung von anforderungsarmen Tätigkeiten:** Anforderungsarme Tätigkeiten (wie z. B. Überwachung im Leitstand) sollten mit zusätzlichen Analyse- und Diagnoseaufgaben angereichert werden.
- **Training on the Job:** Wenn Beschäftigte an technischen und organisatorischen Innovationen beteiligt werden, entstehen immer wieder neue Lernanforderungen, die einen kontinuierlichen Lernprozess unterstützen. Zusätzliche Aufgaben sollten nach einer entsprechenden Zusatzausbildung und Einarbeitungszeit bewältigt werden können.
- **Jobrotation** gibt Lernanlässe und fördert die Flexibilität.
- **Lehrgänge im Betrieb** sind für Beschäftigte eine einfache Möglichkeit, um mit dem Lernen am Ball zu bleiben. Signalisieren Sie, dass Sie Weiterbildung wichtig finden und unterstützen.



#### Ein SCHICHTMEISTER beschreibt den lernförderlichen Schichtbeginn:

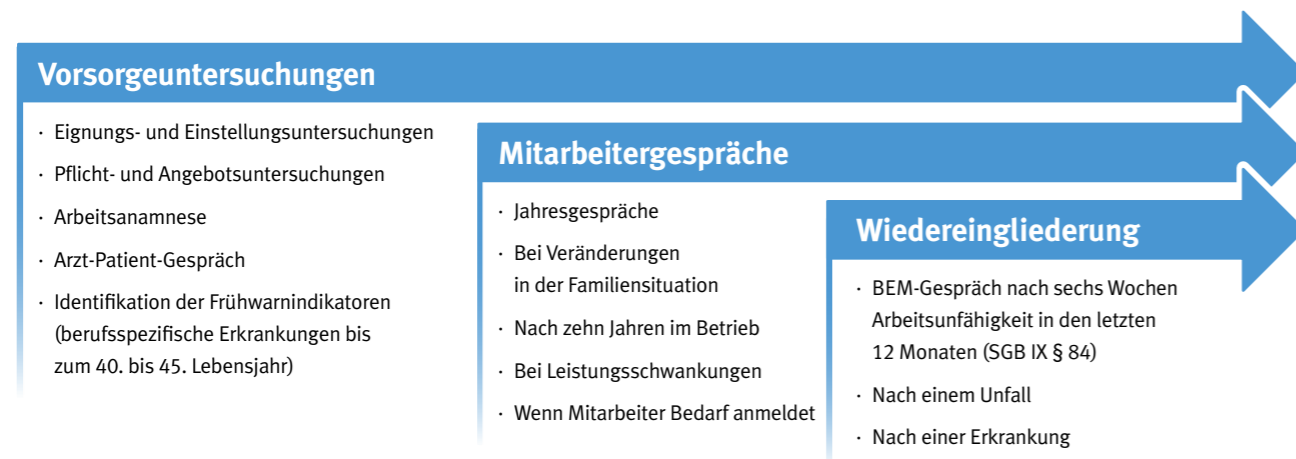
»Die Jungs teilen sich die Aufgaben selbst auf, die sie dann abwechselnd abarbeiten. Ab und zu greife ich ein. Ich sitze ja auch mit denen zusammen. Innerhalb der Gruppe hilft jeder jedem. Das ist eine gute Zusammenarbeit, ohne dass ich mich da als Meister groß reinhänge.«

## 6 Gesundheit in Gefahr? Wann ein Tätigkeits- oder Berufswechsel angezeigt ist

Viele Beschäftigte arbeiten auch weiter, wenn sie bereits starke gesundheitliche Beeinträchtigungen aufgrund von lang anhaltenden einseitigen Belastungen spüren. Dabei wäre es wichtig, frühzeitig einzugreifen. Die unmittelbaren Vorgesetzten können in vielen Fällen frühzeitig erkennen, wenn Gesundheit und Leistungsfähigkeit eines Beschäftigten beeinträchtigt sind. Warnzeichen sind beispielsweise, wenn die Arbeitsleistung nachlässt oder der Mitarbeiter häufiger krank ist.

Regelmäßige Mitarbeitergespräche bieten eine gute Möglichkeit, Leistungsveränderungen und gesundheitliche Beschwerden eines Beschäftigten rechtzeitig zu erken-

nen. Zudem können Führungskräfte in diesen Gesprächen mit dem Mitarbeiter gemeinsam nach Lösungen suchen, die den Verbleib im Beruf bzw. im Unternehmen langfristig ermöglichen. Ein guter Rhythmus ist das Jahresgespräch. Auch wenn sich im Privatbereich etwas gravierend verändert (z. B. Familiengründung, Pflegefall in der Familie), kann ein Mitarbeitergespräch sinnvoll sein. Ebenso, wenn ein Mitarbeiter bereits zehn Jahre im Unternehmen tätig ist. Die Abbildung 5 zeigt, dass Mitarbeitergespräche neben der Vorsorgeuntersuchung und dem Gespräch im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements in der gesamten Laufbahnplanung einen zentralen Stellenwert einnehmen.



### 5 Stellenwert der Mitarbeitergespräche im Rahmen der Laufbahnplanung

#### Die Führungskraft als Frühwarner

Der Vorgesetzte ist der stärkste »Frühwarner«. Denn die direkte Führungskraft sieht und hört als Erste, wenn etwas mit dem Mitarbeiter nicht stimmt, z. B. wenn ihn eine Tätigkeit oder auch eine private Veränderung stark belastet, seine Leistung nachlässt oder gehäuft gesundheitliche Beschwerden auftreten.

Die Aufgabe der Führungskraft ist es dann, im Gespräch nachzufragen, was die Gründe für die Beeinträchtigung der Leistung oder der Gesundheit sein könnten. Liegen die Gründe in der Arbeit, kann die Führungskraft in ihrem Kompetenzbereich für Verbesserungen sorgen.



**TIPP:** Wenn Beschwerden von Mitarbeitern aus einem Bereich gehäuft auftreten, deutet dies auf einen Zusammenhang mit der Arbeitstätigkeit hin. Hier besteht dringender Handlungsbedarf!

Auch der Betriebsarzt gilt als »Frühwarner«. Er kann gesundheitliche Probleme beispielsweise im Rahmen der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchung bemerken und einordnen. Häufig sind die Beeinträchtigungen allerdings schon sehr weit fortgeschritten, wenn ein Mitar-

beiter für eine Untersuchung zum Betriebsarzt geschickt wird. Im Idealfall steht der Betriebsarzt der Führungskraft beratend zur Seite, wenn es um die Prävention von Gesundheitsproblemen geht.

#### Wenn die Berufsaufgabe droht: Frühwarnindikatoren

Wenn bei einem Beschäftigten ab dem 40. Lebensjahr Hinweise auf mindestens eine der folgenden Erkrankungen auftreten, besteht nach Aussage von Betriebsärzten die Gefahr, dass die Person in absehbarer Zeit ihren Beruf nicht mehr ausüben kann:

- Degenerative Erkrankungen des Skelett- oder Muskelsystems (z. B. Abnutzungserscheinungen im Bereich der Wirbelsäule)
- Rheumatische Erkrankungen
- Koronare Herzkrankheiten, Gefäßveränderungen
- Atemwegserkrankungen (z. B. Asthma)
- Psychische Erkrankungen (z. B. Depression)
- Schlafstörungen

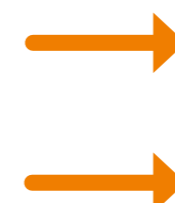


**TIPP:** Suchen Sie sich als Führungskraft starke Mitstreiter! Tauschen Sie sich mit dem Betriebsarzt aus, vernetzen Sie sich mit dem Eingliederungsmanagement in Ihrem Unternehmen. Häufig gibt es bereits gute Ansatzpunkte für die aktive Laufbahngestaltung, die jedoch häufig zu wenig als präventive Maßnahme abgefragt werden.

Die Abbildung 6 zeigt das Zusammenspiel der verschiedenen »Frühwarner« und Ansprechpartner für die gesunde Laufbahngestaltung der Beschäftigten:

#### Die »Frühwarner«

- Vorgesetzter**
- Abnahme der Leistungsfähigkeit
  - Zunahme von Fehltagen
- Betriebsarzt**
- Identifikation von »Frühwarnindikatoren« im Rahmen arbeitsmedizinischer Untersuchungen bzw. Arbeitsplatzanalysen



**Eingliederungsbeauftragter**

- Betriebliche Eingliederung
- Überbetriebliche Eingliederung

#### Die Berater

- Vorgesetzter
- Betriebsarzt
- Betriebsrat
- Personalentwicklung
- Rehabilitationsmanager der Berufsgenossenschaft
- Betriebsarzt

### 6 Zusammenspiel der Frühwarner und Berater (Quelle: Ulbricht & Jahn, 2010)

## Machen Sie Ihren Mitarbeitern Mut und zeigen Sie Wege zur Veränderung auf!


Auch das interne und externe Eingliederungsmanagement gehören in das Team der Frühwarner. Sie werden vor allem aktiv, wenn der Beschäftigte aufgrund von Gesundheitsproblemen bereits häufig oder für längere Zeit nicht arbeitsfähig war.

Die Aufgabe des Eingliederungsmanagements ist zunächst, gemeinsam mit dem Beschäftigten und gegebenenfalls dem Betriebsarzt, der Personalabteilung und dem Betriebsrat, der Frage nachzugehen, ob eine betriebliche Eingliederung an den alten Arbeitsplatz oder ein Tätigkeits- bzw. Berufswechsel im Unternehmen möglich ist. Ist dies aus innerbetrieblichen Grün-

den nicht möglich, wird im Rahmen des Eingliederungsmanagements gemeinsam mit dem Beschäftigten und dem Betriebsarzt nach Wegen gesucht, die eine überbetriebliche Eingliederung möglich machen. Dies umfasst in der Regel die Beratung oder auch die Suche nach einer Qualifizierung für eine neue Tätigkeit oder einen neuen Beruf.

Mit Hilfe der folgenden Checkliste können Sie selbst prüfen, was in Ihrem Unternehmen bereits getan wird und wie Sie Ihre Mitarbeiter in Zukunft noch besser bei einer gesunden Laufbahngestaltung unterstützen können.

### Kurz-Check: Gesunde Laufbahngestaltung – wo stehen wir?

 <b>KURZ-CHECK 5: »Welche Ansätze für eine Laufbahngestaltung gibt es bei Ihnen im Unternehmen? Inwieweit werden sie bereits genutzt?«</b>	Bereits umgesetzt	Zum Teil umgesetzt	Handlungsbedarf erkannt, noch nicht umgesetzt	Nicht umgesetzt
	In unserem Unternehmen werden Eignungs- bzw. Einstellungsuntersuchungen durchgeführt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserem Unternehmen werden arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen durchgeführt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Rahmen der Untersuchungen werden vom Betriebsarzt regelmäßige Arbeitsanamnesen erhoben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir kennen die Frühwarnindikatoren für die vorzeitige Berufsaufgabe in unserem Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei uns finden jährliche Mitarbeitergespräche statt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei Veränderungen in der Familiensituation wird ein Mitarbeitergespräch angeboten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nach zehn Jahren in der Produktion wird ein Mitarbeitergespräch angeboten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei starken Leistungsschwankungen wird ein Mitarbeitergespräch angeboten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ein Mitarbeiter Bedarf anmeldet, findet ein Mitarbeitergespräch statt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nach 6 Wochen Arbeitsunfähigkeit in den letzten 12 Monaten wird ein Rückkehrgespräch im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements angeboten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Alle Akteure im Unternehmen sollten an einem Strang ziehen, damit es den Beschäftigten gelingt, ihre berufliche Laufbahn langfristig gesund und leistungsfähig zu gestalten. Sie als Führungskraft sind die Person, die am nächsten am Mitarbeiter ist und Überlastungen ebenso wie gesundheitliche Veränderungen bemerken kann.

Sie sind es auch, der Ihrem Mitarbeiter Mut machen kann, sich für Veränderungen zu öffnen und auf Neues einzulassen. Sei es im Sinne von Jobrotation, einer

Weiterbildung, einem Tätigkeitswechsel oder sogar einem Berufswechsel. Sie können auch die Akteure, die eine aktive Laufbahngestaltung begleiten, zusammenbringen und den Prozess aktiv begleiten. Oder Sie können zumindest dafür sorgen, dass Ihr Mitarbeiter die notwendige Unterstützung in Ihrem Betrieb bekommt.

Dabei haben sich in der Arbeits- und Laufbahngestaltung drei Wege als besonders geeignet erwiesen:



**Die vertikale Karriere im Unternehmen:** Der klassische Karriereweg, der in eine Führungsposition mündet.

**Der horizontale Umstieg im Unternehmen:** In einer horizontalen Laufbahn bündelt der Mitarbeiter sein berufliches Erfahrungswissen und wechselt vom produzierenden Bereich in den Bereich des Wissens- und Erfahrungstransfers (z. B. Qualitätswesen, Produktionsplanung etc.). Auch ein Tätigkeitswechsel im Team kann solch eine horizontale Veränderung bedeuten.

**Der Tätigkeits- oder Berufswechsel außerhalb des Unternehmens:** Für manche Mitarbeiter ist es aus gesundheitlicher Sicht sinnvoll, das bisherige Unternehmen zu verlassen. Sie wechseln in eine neue Tätigkeit oder einen neuen Beruf, in dem sie ihr bisheriges fachliches Wissen und Können in einem neuen Umfeld nutzen (z. B. Haustechnik), indem sie an eine vorige Berufsausbildung anknüpfen (z. B. Koch) oder an ein Ehrenamt oder Hobby. Sie können sich mit ihren Erfahrungen selbstständig machen oder eine weitere Ausbildung beginnen.

Der horizontale Umstieg im Unternehmen ist besonders für große Unternehmen die einfachste Variante, einen Wechsel zu unterstützen und zu ermöglichen. Als Führungskraft können Sie Ihre Mitarbeiter auf allen drei Wegen unterstützen. Wichtig ist dabei vor allem, dass Sie offen sind für die berufliche und persönliche Entwicklung Ihrer Mitarbeiter und wissen, welche unterstützenden Maßnahmen es in Ihrem Unternehmen gibt.

Ein Fallbeispiel illustriert, wie die Motivation eines Beschäftigten, die Unterstützung durch die Führungsebene und das Unternehmen bei der Laufbahngestaltung im Idealfall ineinandergreifen können:



### Ein Beispiel: Vom Mitarbeiter in der Metallproduktion zum arbeitsmedizinischen Assistenten

»Ich bin zum Studieren nach Deutschland gekommen, doch im achten Semester musste ich leider aufhören. Ich hatte Familie, keinen Job und kein Geld. Ich musste einfach Geld verdienen.«

Es war ein Horror für mich! Schichtarbeit, immer kaputt und müde, aber man hatte immer das Bild der Familie vor den Augen, und man sagte sich: Komm, du musst das aushalten!«

#### Gründe für die Neuorientierung im Beruf

»In der Produktion habe ich neun Jahre gearbeitet, dann wurde die Anlage dichtgemacht. Durch Zufall kam ich zum Rettungsdienst, ein Betriebsarzt, der dort arbeitete, fragte mich: ›Willst du nicht Sanitäter werden?‹ Ich hatte von Medizin null Ahnung. Er meinte aber: ›Wir können dich umschulen, das bezahlt das Unternehmen, du kriegst auch dein Geld weiter, du musst einfach nur lernen.«

Zuerst habe ich eine Woche im Betrieb ein Praktikum gemacht und eine Woche im Rettungsdienst. Es hat mir Spaß gemacht, und ich dachte, ja, das mache ich! So habe ich acht Monate Ausbildung gemacht, und nach der Prüfung war ich dann im Rettungsdienst.«

#### Der zweite Berufswechsel im Unternehmen

»Nach drei Jahren kam die nächste Krise. Ich war zwar weg von der Produktion, aber immer noch in der Schichtarbeit. Da waren auch andere Stressoren wie Stellenabbau und Konflikte mit Vorgesetzten. Doch dann sind in der Arbeitsmedizin ein paar Stellen frei geworden, weil dort zwei Kollegen in Rente gegangen sind. Ich habe mich mit den anderen Kollegen darauf beworben, und seitdem arbeite ich in der Arbeitsmedizin, allerdings ohne Schichtarbeit. Dadurch habe ich mein Ziel erreicht. Ich arbeite jetzt seit zehn Jahren als arbeitsmedizinischer Assistent.«

Unternehmen und Führungskräfte sind mitverantwortlich dafür, dass Mitarbeiter ihre Beschäftigungsfähigkeit erhalten können. Dies gilt insbesondere in Berufen mit begrenzter Tätigkeitsdauer.

Dabei haben Vorgesetzte großen Einfluss darauf, ob ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in schwierigen Berufen langfristig gesund und arbeitsfähig bleiben. Zum einen ermöglichen oder behindern sie die Eigenverantwortung der Beschäftigten. Auch sorgen sie dafür, ob gesundheitsförderliche Maßnahmen des Unternehmens umgesetzt werden oder nicht. Das fängt bei den Maßnahmen des Arbeitsschutzes an, führt über die betriebliche Gesundheitsförderung bis hin zur Implementierung eines Eingliederungsmanagements. Und ob Beschäftigte diese Angebote wahrnehmen, hat viel mit der Führungskultur zu tun. Wird persönliche Gesundheitspflege gern gesehen und unterstützt, werden sich mehr Beschäftigte engagieren, als wenn die Führungskraft diese Themen negativ bewertet oder ignoriert.

Letztlich wäre dies für alle ein Gewinn. Denn letztlich ist es so, wie es die Soziologin Jutta Allmendinger, Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, formuliert: »In dem Moment, in dem man *repariert*, ist es meistens schon zu spät.« (Allmendinger, 2006).

Viele Studien zeigen inzwischen auch, dass es ein unhaltbares Vorurteil ist, dass Beschäftigte mit fortschreitendem Alter weniger effektiv oder leistungsstark im Beruf sind. Berufliche Handlungskompetenz nimmt über die Lebensspanne nicht notwendig ab. Vielmehr sind es Unterschiede in den Lernchancen, die die Unterschiede in der beruflichen Leistungsfähigkeit in Abhängigkeit vom Lebensalter erklären (Barkholdt, 1998; Koller & Plath, 2000; Warr, 1995). Es ist deshalb enorm wichtig, Arbeitsbedingungen lernförderlich zu gestalten, Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz ebenso wie formelle Weiterbildungen im Prozess der Arbeit zu unterstützen. All diese Angebote können Führungskräfte aktiv in den Arbeitsalltag einbinden und damit ihre Beschäftigten langfristig stärken.



## Mögliche Ansprechpartner und Unterstützer für berufliche Veränderungen:

### INNERBETRIEBLICH:

#### Führungskräfte

- sind dafür verantwortlich, dass die Belastungen am Arbeitsplatz im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung analysiert und gesundheitsgerecht gestaltet werden. Dazu gehören neben den körperlichen auch die psychischen Belastungen.
- sind Ansprechpartner in der Personalentwicklung und verantwortlich für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter.

#### Der Betriebsrat

- ist mitbestimmungspflichtig bei der Gefährdungsbeurteilung,
- kann Organisationsveränderungen anstoßen und begleiten, z. B. Arbeitszeitmodelle, Rotationsprinzip, Gruppenarbeit und
- betriebliche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung anstoßen und begleiten, z. B. rückengerechtes Heben/Tragen, Anti-Stress-Seminare.

#### Sicherheitsbeauftragte

- unterstützen den Unternehmer bei der Aufdeckung von Unfall- und Gesundheitsgefahren und wirken auf deren Beseitigung hin,
- unterbreiten Verbesserungsvorschläge für die Arbeitssicherheit und
- sind Ansprechpartner für Kollegen und Vermittler zwischen Kollegen und Führungskräften.

#### Die Personalabteilung

- kann Maßnahmen zur Gesundheitsförderung anstoßen und begleiten (Arbeitskreis Gesundheit, Gesundheitstage) und
- ist für die Fragen der Qualifizierung und der betrieblichen Versetzungen zuständig.

#### Betriebsärzte

- bieten Beratung und Vorsorgeuntersuchungen an,
- prüfen gesundheitsrelevante Fragen, z. B. Ergonomie am Arbeitsplatz, und
- beraten den Unternehmer bei der Gefährdungsbeurteilung.

#### Eingliederungsmanager

- beraten bei ersten gesundheitlichen Beeinträchtigungen (Arbeitsunfähigkeiten von mehr als sechs Wochen in den letzten zwölf Monaten) zu notwendigen Veränderungen am Arbeitsplatz, in der Arbeitsorganisation und der Arbeitstätigkeit.

### AUSSERBETRIEBLICH:

#### Krankenkassen

- bieten verschiedene Kurse an, von Sportangeboten bis hin zu Ernährungskursen oder Raucherentwöhnungsprogrammen.

#### Unfallversicherungsträger ([www.bgrci.de](http://www.bgrci.de); [www.bghm.de](http://www.bghm.de))

- führen Beratungen zu allen Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes durch,
- stellen Hilfsmittel zur Gefährdungsbeurteilung zur Verfügung und beraten zum Berufswechsel ([www.wegweiser-berufsumstieg.de](http://www.wegweiser-berufsumstieg.de)).

#### Die Agentur für Arbeit ([www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de))

- berät über die Möglichkeit zur beruflichen Umorientierung, Marktchancen und Qualifikationsvoraussetzungen.

#### Weiterbildungsberatungsstellen ([www.iwwb.de](http://www.iwwb.de))

- beraten über geeignete Qualifizierungsmaßnahmen und entsprechende Voraussetzungen.

#### Gewerkschaften (z. B. [www.igmetall.de](http://www.igmetall.de))

- bieten eine breite Palette von Seminarangeboten zur beruflichen Weiterbildung an,
- beraten regional über Weiterbildungsalternativen und
- informieren über gesetzliche Vorschriften und Praxisbeispiele zum Arbeits- und Gesundheitsschutz.

#### Arbeitgeberverbände (z. B. [www.chemienord.de](http://www.chemienord.de))

- beraten Unternehmen zu allen Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

#### Das Amt für Arbeitsschutz (z. B. in Hamburg: [www.hamburg.de/arbeitsschutz/](http://www.hamburg.de/arbeitsschutz/))

- unterhält das Arbeitsschutztelefon für Fragen zum Arbeitsschutz (040/42837-2112),
- überwacht den betrieblichen Arbeitsschutz und unterstützt Unternehmen im Arbeits- und Gesundheitsschutz und
- berät zu arbeitsmedizinischen und gesundheitsorientierten Fragen.

#### Berufsförderungswerke (z. B. in Hamburg: [www.bfw-hamburg.de/](http://www.bfw-hamburg.de/))

- beraten zum Thema Berufsfindung,
- berufliche Qualifizierung und
- berufliche Rehabilitation.

#### Gesundheitsämter ([www.gesundheitsamt.de/alle/behoerde/ga/d/index\\_m.htm](http://www.gesundheitsamt.de/alle/behoerde/ga/d/index_m.htm))

- beraten und unterstützen zu allen Fragen rund um das Thema Gesundheit.



HK

Handelskammer  
Hamburg



ZEIT-Stiftung  
Ebelin und Gerd  
Bucerius



IAG

Institut für Arbeit und Gesundheit der  
Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung

Praxistipps für  
Mitarbeiter



für Führungskräfte  
bitte wenden

# Neue Wege bis **67**

In der Produktion bis zur Rente



## Neue Wege bis 67

Es war Helmut Schmidt, das älteste Mitglied unseres Kuratoriums, der auf der Herbstsitzung 2012 den Blick weit in die Zukunft richtete. Wer erledigt in 10 oder 20 Jahren die Arbeit, wenn die demografische Entwicklung nicht dreht? Wer soll dereinst die Renten der 50-Jährigen bezahlen, wenn die jetzt 50-Jährigen eine Lebenserwartung von 90 Jahren und mehr haben? Wie tragen wir dafür Sorge, dass Mitarbeiter in Unternehmen gern bis 67 arbeiten, weil sie rechtzeitig darauf vorbereitet wurden, weil sie rechtzeitig ihre Tätigkeit so haben ändern können, dass die Verlängerung der Lebensarbeitszeit positiv aufgenommen und angegangen wird.

Arbeiten bis 67 ist nicht nur eine Frage der Politik und der Wirtschaft. Es ist auch eine Aufgabe der Zivilgesellschaft. Es gilt, verträgliche, dem Einzelnen zuträgliche Arbeitsmöglichkeiten zu finden, die Erfüllung und Zufriedenheit am Arbeitsplatz bis ins 67. Lebensjahr hinein vermitteln. Ich freue mich sehr, dass als erstes Resultat der erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen der Handelskammer Hamburg, dem Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung und der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius die hier vorliegende Studie als Leitfaden für »Neue Wege bis 67 – gesund und leistungsfähig im Beruf« präsentiert werden kann.



**Prof. Dr. Michael Göring**

Vorsitzender des Vorstands  
ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius

## Unter Mitwirkung von

**Prof. Dr. Michael Göring**  
ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius

**Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz**  
Handelskammer Hamburg

**Dr. Frauke Jahn**  
Institut für Arbeit und Gesundheit der  
Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung

**Rinat Saifoulline**  
Institut für Arbeit und Gesundheit der  
Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung

**Dr. Bernd Drouven**  
Aurubis AG

**Lutz Bandusch**  
ArcelorMittal Hamburg GmbH

**Sönke Fock**  
Agentur für Arbeit

**Jan Eulen**  
Industriegewerkschaft Bergbau,  
Chemie, Energie

## Die veränderten Anforderungen an Berufsbiografien im Alter

Wir leben länger, erfreuen uns besserer Gesundheit und sind leistungsfähig bis ins hohe Alter – das ist nicht nur meine Erfahrung, sondern die vieler Bürger in Deutschland. Und uns allen ist eines klar: Wir müssen länger arbeiten. Nicht weil wir uns noch einmal verwirklichen wollen, sondern weil es unausweichlich ist. Es ist geradezu eine volkswirtschaftliche Notwendigkeit, wenn die Renten in Zukunft finanzierbar sein sollen. Seit dem 1. Januar 2012 ist »Länger Arbeiten« beschlossene Sache – daran wird auch die kürzlich eingeführte Neuregelung der abschlagsfreien Rente für Arbeitnehmer, die 45 Jahre in die Rentenkasse eingezahlt haben, nichts ändern.

Aber wie können wir noch bis ins hohe Rentenalter gesund und leistungstark bleiben, wie kann ein dafür oftmals notwendiger Berufswechsel in späteren Lebensphasen gelingen? Wie kann ein erfolgreicher Wechsel besonders bei wenig qualifizierten oder körperlich ausgerichteten Tätigkeiten aussehen? Wie können beispielsweise Schlosser, Gießer oder Arbeitnehmer in einem anderen Beruf des produzierenden Gewerbes, der mit großen körperlichen Belastungen verbunden ist, bis zum Rentenalter gesund und motiviert weiterarbeiten? Über diese Fragen mache ich mir schon seit vielen Jahren Gedanken. Hier sehe ich eine große gesellschaftliche Herausforderung, deren Überwindung nicht nur ökonomisches Geschick verlangt, sondern auch pädagogisch-psychologische Begleitung der Betroffenen und ein erfolgreiches gesamtgesellschaftliches Umdenken im Bereich individueller Berufsbiografien.

Einen Weg, wie dies gelingen kann, zeigen die Ergebnisse der Studie »Neue Wege bis 67 – gesund und leistungsfähig im Beruf«. Mittels einer Befragung von Mitarbeitern in Metallberufen arbeitet die Studie exemplarisch heraus, welche ersten gesundheitlichen Anzeichen auf ein drohendes Berufsende hindeuten. Insbesondere wurden Mitarbeiter, die älter als 45 Jahre sind, befragt, was nach ihrer Erfahrung hilfreich ist, um im Metallberuf gesund und leistungsstark zu bleiben. Beschäftigte, die bereits erfolgreich ihre Tätigkeit oder ihren Beruf gewechselt haben, schilderten, wie ihnen die berufliche Laufbahngestaltung gelungen ist. Herausgekommen sind Ergebnisse aus der Metallindustrie, die sich gut auf viele Arbeitsplätze in anderen Branchen des produzierenden Gewerbes übertragen lassen.

Ich danke der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius, der Handelskammer Hamburg und der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) dafür, dass sie meine Anregungen aufgenommen und diese Untersuchung ermöglicht haben. Besonders bedanke ich mich bei den Metallern aus den zwei Hamburger Unternehmen »ArcelorMittal Hamburg GmbH« und »Aurubis AG«, die uns einen unmittelbaren Einblick in ihre persönlichen Berufsbiografien erlaubt und wichtige Hinweise auf Berufswechsel in einer späteren Lebensphase gegeben haben.



**Helmut Schmidt**

Bundeskanzler a.D.  
Mitglied des Kuratoriums der  
ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius



## Ein Leitfaden für Führungskräfte und Mitarbeiter

Die Weichen sind gestellt: Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in Deutschland werden die Menschen künftig zunehmend später in Rente gehen. Dies kann durchaus für alle Beteiligten eine Chance sein: Wertvolle Fachkräfte mit einem reichen Erfahrungsschatz bleiben den Unternehmen länger erhalten. Viele Arbeitnehmer werden nicht mehr frühzeitig zum »alten Eisen« abgestempelt, sondern dürfen weiter zeigen, was in ihnen steckt, und letztlich so ihren Beitrag für sich, den Arbeitgeber und die Gesellschaft leisten. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass das Anforderungsprofil der Arbeit und das Leistungspotenzial älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zueinanderpassen. Dies ist besonders in Berufen mit körperlich schweren Tätigkeiten eine besondere Herausforderung.

Hier setzt der vorliegende Leitfaden an, der sich zugleich an zwei Zielgruppen wendet: Von der einen Seite aus gelesen, ist er für Führungskräfte gedacht, liest man ihn von der anderen Seite, finden betroffene Mitarbeiter wertvolle Hinweise. Die »Praxistipps für Führungskräfte« zeigen auf, was Unternehmen dafür tun können, um insbesondere für die ältere Mitarbeiterschaft geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen. Hier geht es beispielsweise um Grundsätze zur Schichtplanung, um das Erkennen von Belastungsfaktoren oder auch um eine systematische Laufbahngestaltung.

In den »Praxistipps für Mitarbeiter« findet man mehrere Listen zum Selbstcheck. Was kann man persönlich tun,

um gesund und fit zu bleiben? Die Mitarbeiter finden Hinweise für eine gesunde Ernährung und für ein gutes Sozialleben trotz schwieriger zeitlicher Arbeitsbedingungen. Und es wird aufgezeigt, bei welchen Frühwarnindikatoren man sich über einen gesundheitsbedingten Berufswechsel Gedanken machen sollte und wie man eine solche Veränderung im Alter meistern kann. Dies alles wird angereichert mit Beispielen von betroffenen Mitarbeitern, die dadurch ganz entscheidend am Entstehen dieser Broschüre mitgewirkt haben.

Der Leitfaden ist zwar aus den Arbeitsbedingungen der Grundstoffindustrie abgeleitet, gibt aber sicherlich auch Anstöße für andere Zweige des produzierenden Gewerbes, in denen körperlich schwere Tätigkeiten anfallen.

Wir danken insbesondere den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Personalverantwortlichen der Aurubis AG und der ArcelorMittal Hamburg GmbH für die Unterstützung und ihre aktive Mitarbeit in diesem Projekt. Zudem möchten wir dem Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung für die wissenschaftliche Begleitung und der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius für die partnerschaftliche Zusammenarbeit innerhalb dieses Projektes danken. Auch der Agentur für Arbeit und der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie sprechen wir an dieser Stelle unseren besonderen Dank für die beratende Unterstützung aus.



**Fritz Horst Melsheimer**

Präses

**Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz**

Hauptgeschäftsführer

<b>1</b>	<b>Mitarbeiter in der Produktion – ein fordernder Beruf</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Beispiel Metallindustrie: Fachleute mit Kraft UND Köpfchen</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Arbeiten in der Produktion: Dauerhafte Überlastung vermeiden</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Damit Sie gesund bleiben – Praxistipps von Atemschutz bis Arbeitsplatzwechsel</b>	<b>12</b>
<b>4.1</b>	<b>Körperliche Gesundheit als Basis</b>	<b>13</b>
<b>4.2</b>	<b>Schichtarbeit gesund gestalten</b>	<b>14</b>
<b>4.3</b>	<b>Gutes Sozialleben mit Freunden und Familie trotz Schichtarbeit</b>	<b>16</b>
<b>4.4</b>	<b>Das Arbeitsteam als Gesundheitsfaktor</b>	<b>17</b>
<b>4.5</b>	<b>Lernen als Gesundheitsfaktor</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>Gesundheit in Gefahr? – So erkennen Sie: Es ist höchste Zeit, etwas zu ändern</b>	<b>19</b>
<b>6</b>	<b>Trau dich! Gesunde Laufbahnplanung praktisch (mit Fallbeispielen)</b>	<b>20</b>



### Übersicht SELBSTCHECKS

<b>1</b>	<b>Belastungen am Arbeitsplatz</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Belastungen am Arbeitsplatz – früher und heute</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Eigenes Gesundheitsverhalten (»FIT im Betrieb«, 2011)</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>Sind Sie fit für den Wechsel?</b>	<b>26</b>

## 1 Mitarbeiter in der Produktion: ein fordernder Beruf

Sie sind Schlosser, Gießer oder arbeiten in einem anderen Beruf des produzierenden Gewerbes, der mit großen körperlichen Belastungen verbunden ist.

Es ist möglich, auch in diesen Tätigkeitsfeldern bis zum Rentenalter berufstätig zu bleiben. Nur ist vielen Beschäftigten bisher nicht bekannt, was sie tun müssen, damit dies gelingt. Diese Broschüre zeigt Ihnen ganz praktisch, wie Sie Ihre berufliche Laufbahn so gestalten, dass Sie über viele Jahre hinweg gesund und leistungsfähig bleiben. Konkret lesen Sie:

- Wie eine gesunde berufliche Laufbahn aussieht und wie sie gelingt.
- Wie Sie gut mit den typischen Belastungen in der Produktion umgehen.
- Wie es Kollegen geschafft haben, auch nach vielen Berufsjahren, gesund und fit im Beruf zu bleiben.
- Wie Sie erkennen, wenn Sie in ein anderes Tätigkeits- oder Berufsfeld wechseln sollten, um Ihre Gesundheit zu schützen.
- Wer Sie in einer gesunden Laufbahnplanung unterstützt.



**TIPP:** Der zweite Teil dieser Broschüre richtet sich an Führungskräfte. Denn in Sachen Gesundheit müssen alle an einem Strang ziehen. Falls Sie neugierig sind, welche Empfehlungen Ihre Chefs erhalten: Blättern Sie einfach ans andere Ende der Broschüre.

## 2 Beispiel Metallindustrie: Fachleute mit Kraft UND Köpfchen

Sie wissen es aus eigener Erfahrung: Der Arbeitsalltag in den produzierenden Betrieben wandelt sich stetig. Moderne Technik und Automatisierung nehmen den Beschäftigten heutzutage zwar einige der körperlich schwersten Arbeiten ab. Dennoch benötigen viele Arbeiten nach wie vor großen Krafteinsatz. Dazu kommen Umgebungsbelastungen wie hohe Temperaturen, Staub oder Lärm.

**Die körperliche Belastung besteht weiterhin – der Kopf ist stärker gefordert**

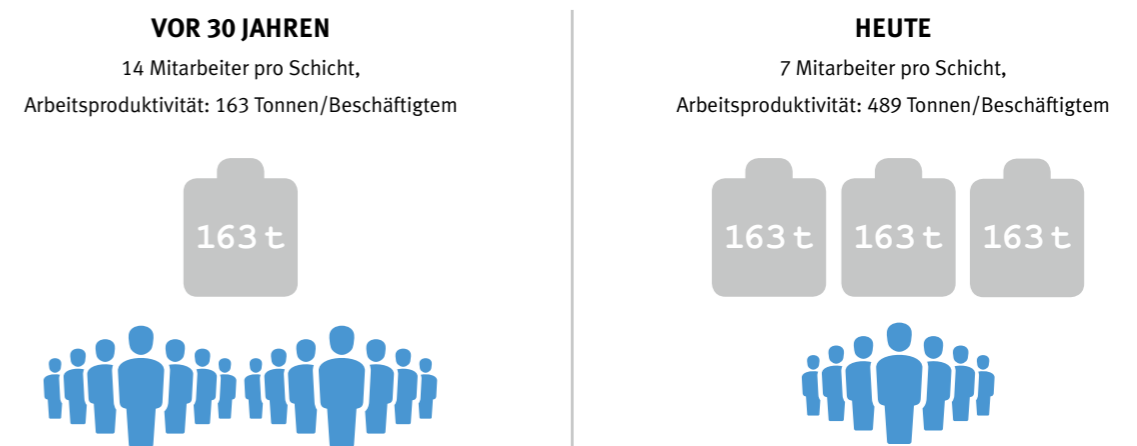
Für die Beschäftigten heißt das: Wer im produzierenden

Sektor arbeitet, muss generell körperlich belastbar sein und fit. Dazu kommt: In den letzten Jahren sind die geistigen Anforderungen gestiegen. In der Metallindustrie schrumpften beispielsweise die Schichtteams in den letzten Jahren im Schnitt von 14 auf 7 Kollegen. Die Produktionszyklen werden immer kürzer, die Produktionsmenge pro Kopf ist stark gewachsen und wächst weiter. Unter Zeitdruck zu arbeiten, mehrere technische Abläufe zugleich im Blick zu behalten und viel Verantwortung zu tragen ist deshalb heute in der Metallbranche Normalität.

Die Abbildung 1 zeigt die heutige Arbeitsproduktivität im Vergleich zu früher. Die Abbildung 2 macht deutlich, dass dies auch für die Beschäftigten Konsequenzen hat: Eine fachspezifische Ausbildung ist heutzutage fast un-

verzichtbar. Quereinsteiger haben es schwer. Außerdem verbleiben die meisten Beschäftigten länger im Beruf. Möglichkeiten, ohne große Geldeinbußen früher in Rente zu gehen, gibt es nur noch selten.

### Veränderung der Anforderungen im metallproduzierenden Betrieb



1 Anzahl der Mitarbeiter pro Schicht und Arbeitsproduktivität pro Schicht  
Tonnen/Mitarbeiter – vor 30 Jahren und aktuell (Pfeiffer, 2013)



ca. 47.000 Beschäftigte insgesamt  
45 % Quereinsteiger  
55 % Beschäftigte mit Berufsausbildung  
20 % Mitarbeiter 50+



ca. 42.700 Beschäftigte insgesamt  
35 % Quereinsteiger  
64 % Beschäftigte mit Berufsausbildung  
32 % Mitarbeiter 50+

2 Metaller brauchen heute eine fundierte fachspezifische Ausbildung  
(Beschäftigte mit/ohne Ausbildung 1999/2011, IAB, 2013)



**SCHMELZER (44 Jahre):**

»Der Berufsalltag und die Ausbildung haben sich sehr geändert. Früher wurde wirklich geknüppelt. Heute ist es längst nicht mehr so hart. Auch wenn körperliche Fitness immer noch wichtig ist. Und man muss seine Arbeit koordinieren können. Wir haben mittlerweile auch zwei Frauen zum Schweißer ausgebildet. Vor 20 Jahren wäre es nicht möglich gewesen, eine Frau hier auszubilden. Das ist eine positive Entwicklung. Negativ ist: Der Druck steigt. Und die Anforderungen. Man muss immer flexibler werden.«



**GIESSER UND SCHLOSSER (51 Jahre):**

»Wir machen hier im Werk Jobrotation, jeder kann alles. Das ist auch gut so. So kann man sich abwechseln. Insgesamt ist es körperlich leichter geworden, aber die Schichten sind mager besetzt, dementsprechend ist mehr Druck und Stress.«

### 3 Arbeiten in der Produktion: Dauerhafte Überlastung vermeiden

Belastbarkeit ist eine wichtige Voraussetzung für das Arbeiten in der Produktion. Als Belastung bezeichnet man alle Einflüsse, die während der Arbeit auf den Beschäftigten einwirken. Dazu zählen Staub, Lärm, schwere Arbeit und Hitze ebenso wie Zeitdruck oder das Arbeitsklima.

Körperliche Fitness wird bereits in den Stellenanzeigen produzierender Unternehmen von jedem Bewerber gefordert. Gesucht werden außerdem Beschäftigte, die zuverlässig, flexibel und teamfähig sind. Sie sollen auch unter Zeitdruck nicht die Nerven verlieren und Schichtarbeit tolerieren.

Neue Hebevorrichtungen und bessere Filteranlagen haben die körperlichen Belastungen in den letzten Jahren reduziert. Doch das hohe Arbeitstempo und die große Verantwortung, die heutzutage jedem Beschäftigten im Produktionsprozess zukommt, bedeuten einen Anstieg der psychischen Anforderungen.

**Belastungen sind normal**

Die Belastungen am Arbeitsplatz sind an sich kein Grund zur Sorge. Jeder Beruf hat seine Anforderungen, die man oft auch als anstrengend wahrnimmt. Im Idealfall überschreiten sie keine kritische Grenze. Wenn es gut läuft, reichen die Ruhezeiten nach den Arbeitszeiten aus, um sich von den körperlichen und geistigen Anstrengungen zu erholen. Die Arbeit fordert Energie und Kraft – in den Ruhezeiten tankt man wieder auf und regeneriert sich. Auch gibt es von Person zu Person Unterschiede in der Wahrnehmung von Belastungen: Ein durchtrainierter Mensch muss sich beim schweren Heben und Tragen nicht so sehr anstrengen wie eine weniger sportliche Person. Wer seinen persönlichen Arbeitsrhythmus kennt und seine Aufgaben geschickt aufteilt, gerät nicht so schnell unter Zeitdruck.

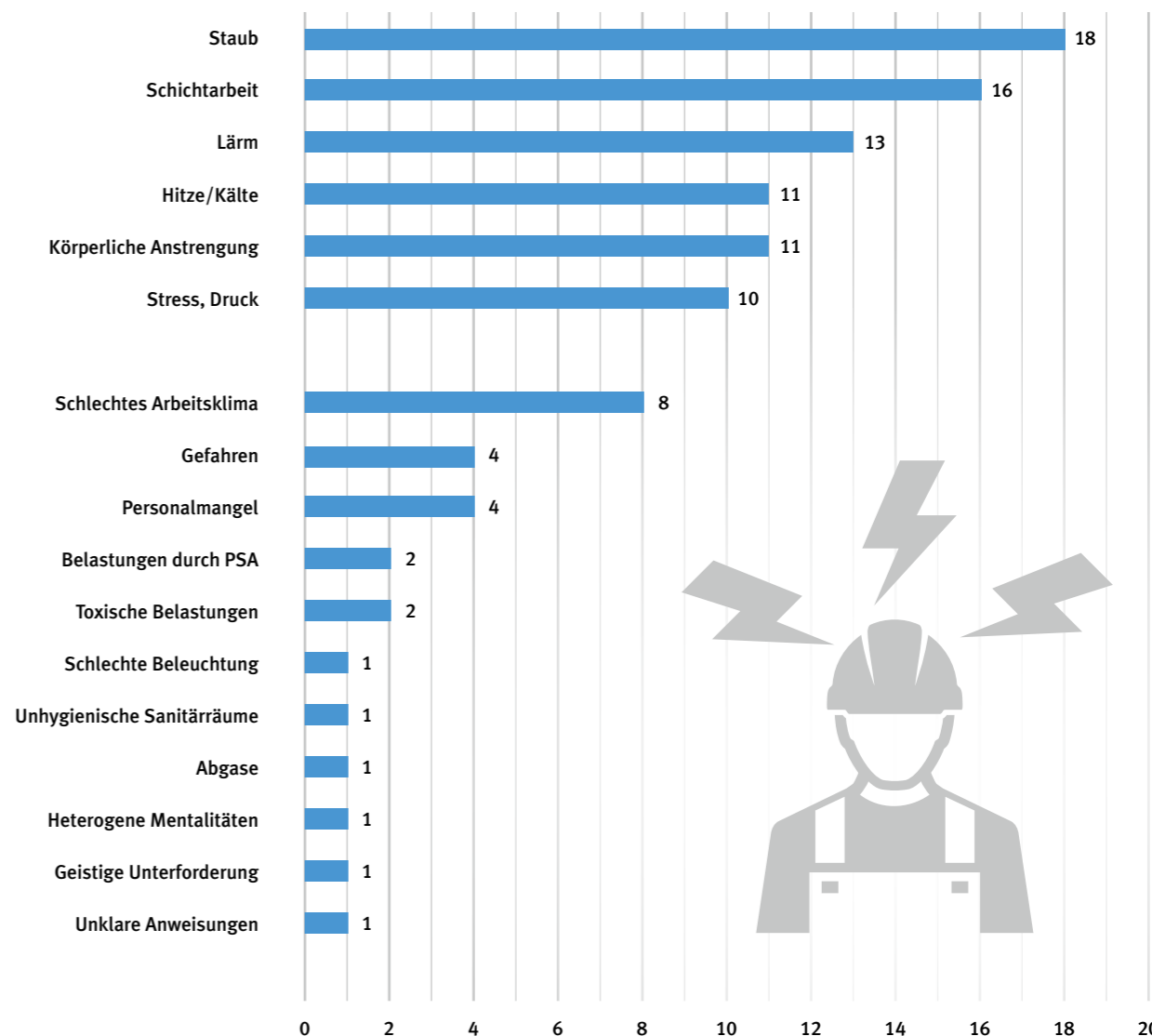
**Ab wann beeinträchtigen Belastungen die Gesundheit?**

Allgemein gilt: Dauerhaft hohe und einseitige Belastungen führen zu hohen Beanspruchungen und können langfristig die Gesundheit beeinträchtigen. Das bedeu-

tet auch: Wer einseitige Belastungen vermeidet, schützt seine Gesundheit.

Die Abbildung 3 zeigt die Belastungen, die Metaller als besonders störend bewerten:

### Was stört Sie in Ihrem Beruf manchmal?



**3 Belastungen im Metallberuf (Anzahl der Nennungen)**

Staub, Schichtarbeit, Lärm, Hitze und die körperliche Anstrengung empfinden viele Beschäftigte als störend.

Doch auch Stress, Druck oder ein schlechtes Arbeitsklima belasten.

### Vorsorgen ist besser als reparieren

In den Metallberufen besteht auch wie in anderen produzierenden Bereichen ein erhöhtes Risiko, dass Belastungen zu gesundheitsschädlichen Beeinträchtigungen führen können. Die Statistiken der gesetzlichen Unfallversicherung zeigen, dass Beschäftigte in der Produktion im Vergleich zu anderen Branchen ein erhöhtes Risiko haben, einen Arbeitsunfall oder eine Berufskrankheit zu erleiden. Die Metallbranche spielt dort neben der Bauwirtschaft eine herausgehobene Rolle.

Natürlich trägt der Arbeitgeber an dieser Stelle eine große Verantwortung. Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung sind die Basis dafür, dass der Job nicht belastender ist als notwendig.

Doch auch Sie können viel dafür tun, um gesund zu bleiben. Wenn Sie wissen, welche Belastungen an Ihrem

Arbeitsplatz wirken, können Sie diese bewusst reduzieren bzw. zwischen verschiedenen Belastungen wechseln.

Häufig ist es leichter, etwas zu verbessern, als man auf den ersten Blick denkt: zum Beispiel, indem man technische Hilfsmittel konsequent nutzt. Auch einen Kollegen um Hilfe zu bitten, kann eine Maßnahme sein, um Überlastung zu vermeiden. Beispielsweise wenn es darum geht, schwere Lasten zu heben. Ebenfalls entlastend wirkt ein gesunder Ausgleich nach dem Arbeitstag. In einigen Fällen ist es sinnvoll nach langjähriger Berufstätigkeit in einem körperlich belastenden Beruf, eine andere Tätigkeit auszuüben, vielleicht sogar den Beruf zu wechseln. Wie dies in der Praxis gelingen kann, zeigen wir Ihnen in späteren Kapiteln dieser Broschüre.

Der erste Schritt auf dem Weg zur guten Selbstsorge ist ein intensiver Blick auf Ihr persönliches Belastungsprofil.

- Welche Belastungen existieren in meinem Arbeitsalltag?
- Welche Belastungen könnten in welcher Ausprägung und Dauer meiner Gesundheit schaden?

Der folgende Selbstcheck »Belastungen am Arbeitsplatz« (Simon et al., 2011) hilft Ihnen, eine Antwort auf die Fragen zu finden:



### Selbstcheck: Belastungen an Arbeitsplätzen in meiner bisherigen Berufslaufbahn

Als kurze Einstimmung auf den Selbstcheck bitten wir Sie, sich zunächst einmal Gedanken über Ihre bisherigen beruflichen Stationen zu machen. Dieser Rückblick hilft Ihnen dabei, sich die Belastungen von vergangenen

Arbeitssituationen in Erinnerung zu rufen. Nur so ist es Ihnen möglich, in der Gesamtschau der Belastungen diejenigen auszumachen, denen Sie schon über viele Jahre ausgesetzt sind.

Bitte füllen Sie dazu die folgende Übersicht aus:

**SELBSTCHECK 1: Belastungen am Arbeitsplatz**

Wie lange sind Sie bereits berufstätig?		Seit:	
Wie viele berufliche Stationen haben Sie in Ihrem Berufsleben bereits durchlaufen?		Anzahl:	
Listen Sie bitte die wichtigsten Stationen auf (wie im Beispiel):			
Unternehmen	Arbeitsplatz/Tätigkeit	Welche Belastungen sind in Erinnerung geblieben?	Wann war ich dort?
Gießerei Meier	Schweißer	Nachtschicht, Vibrationen am Arm, Staub, Hitze	1990-1995
Wie lange arbeiten Sie an Ihrem jetzigen Arbeitsplatz? Seit:			

### Belastungen am Arbeitsplatz – früher und heute

Sind Sie überrascht darüber, was Sie schon alles in Ihrem Leben gemacht haben?

zwischen früher und heute losgehen! Der Selbstcheck ist in vier verschiedene Bereiche unterteilt:

Nachdem Sie sich nun Ihre vergangenen beruflichen Stationen mit den jeweiligen Belastungen vor Augen geführt haben, kann es mit dem Selbstcheck zur Analyse der heutigen Belastungssituation und dem Vergleich

- Arbeitszeit,
- Umgebungsbedingungen,
- Muskel/Skelett,
- psychische Anforderungen.

Bitte beantworten Sie die Fragen in der folgenden Auflistung sowohl für Ihren aktuellen Arbeitsplatz als auch für Ihre vergangenen Arbeitssituationen, indem Sie die entsprechende Antwort im Selbstcheck ankreuzen:



**SELBSTCHECK 2: Belastungen am Arbeitsplatz – früher und heute** (nach Simon et al., 2011)

	Belastung heute			Belastung früher		
	ja, immer	Teilweise	Nein, nie	ja, immer	Teilweise	Nein, nie
<b>Arbeitszeit</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Beginnt Ihre Arbeit um 6:00 Uhr oder früher?					
	Endet Ihre Arbeit um 20:00 Uhr oder später?					
	Arbeiten Sie in der Nachtschicht?					
	Arbeiten Sie am Wochenende oder in der Rufbereitschaft?					
Sind Ihre Arbeitstage sehr lang (mehr als 10 Stunden pro Tag)?						
<b>Umgebungsbedingungen</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ist es an Ihrer Arbeitsstelle sehr zugig?					
	Sind die klimatischen Bedingungen an Ihrer Arbeitsstelle angenehm (zu kalt/warm, zu hohe/niedrige Luftfeuchtigkeit)?					
	Sind Sie an Ihrer Arbeitsstelle Stäuben ausgesetzt (bspw. durch Schleif- oder Schneidearbeiten)?					
	Sind Sie an Ihrer Arbeitsstelle Dämpfen, Gasen, Schweißrauch ausgesetzt?					
Ist es an Ihrer Arbeitsstelle so laut, dass Sie sich nicht mehr in normaler Lautstärke unterhalten können?						
<b>Muskel/Skelett</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Müssen Sie während der Arbeit schwere Lasten heben, tragen oder ziehen?					
	Müssen Sie während der Arbeit sehr oft kleine Gewichte heben, tragen oder ziehen?					
	Können Sie Ihre Arbeit nur in Zwangshaltung ausüben (Arbeit kann <b>nur</b> im Stehen/Sitzen/Hocken verrichtet werden)?					
	Müssen Sie während der Arbeit Ihren Oberkörper beugen oder eine verdrehte Haltung einnehmen?					
Müssen Sie über Kopf oder mit ausgestreckten Armen arbeiten?						
<b>Psychische Belastungen</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tragen Sie bei Ihrer Arbeit Verantwortung für Personen oder für Maschinen?					
	Haben Sie bei Ihrer Arbeit zu wenig Unterstützung (mangelnde Einarbeitung/mangelnde Vorbereitung)?					
	Arbeiten Sie unter zu hohem Termindruck?					
	Gibt es an Ihrer Arbeitsstelle Konflikte mit/zwischen Kollegen, Vorgesetzten?					
Haben Sie an Ihrer Arbeitsstelle zu wenig Einfluss auf Arbeitsabläufe?						
Bitte zählen Sie die Anzahl der jeweiligen Kreuze zusammen!	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Gesamt</b>		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		

**Auswertung des Selbstchecks zu Belastungen am Arbeitsplatz** (Simon et al., 2011)

Kommen wir nun zur ersten Zwischenauswertung des Selbstchecks. Beginnen wir mit der Situation am **jetzigen Arbeitsplatz**.

Auswertung zur Belastungssituation heute:	Ja	Nein
Haben Sie die meisten Antwort-Kreuze im grünen Feld? Sie sind wenigen bzw. optimalen Belastungen ausgesetzt, freuen Sie sich!	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liegt die überwiegende Anzahl der Antwort-Kreuze im gelben Bereich? Die Belastungssituation an Ihrem Arbeitsplatz ist durchschnittlich. Sie sollten sie im Auge behalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haben Sie die meisten Antwort-Kreuze in den roten Bereich gesetzt? Die Belastungen an Ihrem Arbeitsplatz sind teilweise zu hoch und können negative Auswirkungen auf Ihre Gesundheit haben. Hier besteht Handlungsbedarf!	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommen wir nun zu den Belastungen, die Sie an **früheren Arbeitsplätzen** vorgefunden haben:

Auswertung zur Belastungssituation an früheren Arbeitsplätzen	Ja	Nein
Haben Sie hier rote Kreuze gemacht?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ja, sind rote Kreuze bei Belastungen, die Sie auch am jetzigen Arbeitsplatz mit Rot bewertet haben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ja, schreiben Sie diese Belastungen auf:		

Wenn Sie sowohl an früheren Arbeitsplätzen als auch bei Ihrer derzeitigen Tätigkeit denselben hohen Belastungen ausgesetzt sind, wird es Zeit, etwas dagegen zu tun. Denn hohe Belastungen über einen längeren Zeitraum können sich auf das Wohlbefinden und die Gesundheit auswirken.

	Ja	Nein
Haben Sie bei Ihren früheren Tätigkeiten Belastungen mit Rot bewertet, die Sie am jetzigen Arbeitsplatz mit Gelb oder Grün bewertet haben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ja, schreiben Sie diese bitte auf:		

Wenn es in Ihren Tätigkeiten über die Jahre hinweg einen Wechsel der Belastungen gab, dann gehen Sie in die richtige Richtung. Denn nur so können sich Körper und Geist von anstrengenden Tätigkeiten bzw. Situationen erholen. Am besten wäre es natürlich, wenn ehemals »rote Kreuze« nun »grün« sind!

Die Gesamtschau: Schreiben Sie bitte die Belastungen auf, die aus Ihrer Sicht über kurz oder lang abnehmen sollten, um möglichst gesund zu bleiben:

In Kapitel 4 bekommen Sie viele Anregungen, wie Sie einseitige Belastungen vermeiden können. Im darauffolgenden Kapitel 5 können Sie prüfen, ob Ihre Belastungsgrenze vielleicht bereits überschritten ist und ein

Tätigkeits- oder Berufswechsel für Sie eine gute Alternative wäre. In Kapitel 6 erfahren Sie, wie Sie diese Schritte konkret gehen können.

## 4 Damit Sie gesund bleiben – Praxistipps von Atemschutz bis Arbeitsplatzwechsel

In diesem Kapitel erfahren Sie, was Sie selbst konkret tun können, damit Sie dauerhaft gesund und leistungsfähig bleiben. Bis zur Rente – und darüber hinaus.

**Das Wichtigste zuerst:** Machen Sie Ihre Gesundheit zu Ihrer persönlichen Chefsache! Schon mit kleinen Veränderungen im Alltag können Sie viel verändern. Ihr Blut-

druck sinkt, der Bauchumfang nimmt ab, ohne dass Sie zum Hochleistungssportler werden müssen. Was viel mehr zählt, ist: dranbleiben an kleinen Veränderungen!

Lesen Sie selbst von den Erfahrungen Ihrer Kollegen aus der Produktion:



### OBERSCHMELZER (45 Jahre):

»Erst mal ist jeder für sich selbst verantwortlich. Ausruhen, ausschlafen. Und sobald etwas wehtut, sollte man sich Gedanken darüber machen. Ernährung ist auch sehr wichtig, finde ich.«



### SCHMELZER (44 Jahre):

»Wenn man den Beruf bis zur Rente machen möchte, muss man einigermaßen gesund leben. Man muss in der Arbeit seinen eigenen Rhythmus finden, sich nicht hetzen lassen. Superwichtig ist ein Ausgleich zu diesem Beruf. Dass man privat abschalten kann. Ich bin leidenschaftlicher Fotograf, ich reise sehr gern.«



### OBERSCHMELZER (45 Jahre):

»Ich bewege mich gern an der frischen Luft, fahre Rad, jogge, angle, campe, das heißt, ich bin mit dem Wohnwagen unterwegs. Länder bereisen, das ist mein privater Ausgleich. Dabei kann ich sehr gut abschalten. Ich nehme die Arbeit auch nicht mit nach Hause.«

### Die drei wichtigsten Eckpunkte, damit Sie gesund bleiben:

- Ausgleichende Bewegung/Freizeitgestaltung
- Gesunde Ernährung
- Aktiver Umgang mit Schichtarbeit

Im Folgenden haben wir für Sie die besten Praxistipps zusammengestellt. Im Idealfall können Sie die eine oder andere Idee sofort in Ihrem Alltag umsetzen und Ihre Gesundheit dauerhaft stärken. Wer ein Thema wie gesunde Ernährung, Umgang mit Stress oder Raucherentwöhnung vertiefen möchte, kann auch bei den Krankenkassen günstige Kurse buchen oder an einem E-Learning-Programm teilnehmen.



## Körperliche Gesundheit als Basis 4.1

Ein starker Rücken, ein intaktes Herz-Kreislauf-System – das sind zentrale Säulen, auf denen die Arbeitsfähigkeit ruht. Auch ein Arbeitnehmer mit guter Konstitution sollte deshalb auf seine körperliche Gesundheit achten. Doch häufig stellt man sich die Fragen:

- Was ist besonders effektiv?
- Wie soll ich noch eine Extrazeit in meinem Alltag unterbringen?
- Wie kann ich mit der Schichtarbeit umgehen?

Die Antwort? Suchen Sie nicht nach dem idealen Fitnessprogramm. Fangen Sie mit dem Thema an, das Ihnen am meisten liegt. Aber fangen Sie an!



### Fünf Wegweiser für mehr körperliche Gesundheit und Ausgleich:



- 1 **Von nichts kommt nichts:** Wer langfristig gesund und leistungsfähig bleiben möchte, muss selbst aktiv werden. Gesunde Ernährung, ein aktiver Freizeitausgleich und Umgang mit der Schichtarbeit sind die Basis für langfristige Gesundheit.
- 2 **Knüpfen Sie an Erfahrungen an:** Meist hat man irgendwann im Leben einen Sport oder ein ausgleichendes Hobby gern gemacht. Im Alltag des Berufs ging dies jedoch unter. Was ist oder war Ihre liebste Freizeitbeschäftigung? Wofür haben Sie sich begeistert? Greifen Sie diese Vorliebe wieder auf! Es ist zweitrangig, ob es eher ruhig ist wie Angeln oder so schnell wie Fußball. Der Ausgleich für Kopf und Körper ist entscheidend.
- 3 **Abwechslung entspannt:** Aus der Sportwissenschaft weiß man, dass der Mensch vor allem unter einseitigen Belastungen leidet. Deshalb ist der erste Schritt zur Gesundheit, mehr Ausgleich in den Alltag zu bringen. Was bedeutet das konkret? Wenn Ihr Arbeitsplatz sehr laut ist, kann eine Phase der Ruhe nach der Arbeit sehr erholsam für Sie und Ihr Gehör sein. Wenn Sie Ihren Rücken im Arbeitsalltag stark beanspruchen, kann Spazieren oder Laufen einen guten Ausgleich bieten.

Wer überhaupt kein Interesse an sportlicher Betätigung hat, kann sich auch ein einfaches und kurzes Übungsprogramm für Rücken und Muskeln erstellen. Auch Krankenkassen haben solche Mini-Work-outs entwickelt. Zehn Minuten jeden Tag helfen bereits. Viele Übungen kann man sogar im Arbeitsalltag machen: Die Halsmuskeln zu dehnen dauert vielleicht eine Minute – und man verschafft dem gesamten Körper zwischendurch eine erholsame Pause.

- 4 **Ein erster Schritt genügt:** Versuchen Sie nicht, Ihr Leben oder Ihren Alltag von heute auf morgen umzukrempeln. Die meisten Vorhaben für Veränderungen scheitern, weil man sich einfach zu viel auf einmal vornimmt – und am Ende gar nichts macht. Bedenken Sie: Auch ein Kletterprofi beginnt seine Tour auf einen Fünftausender im Himalaja-Gebirge mit einem ersten Schritt.
- 5 **Die 72-21-Regel:** Wenn Sie auf den nächsten Seiten etwas finden, das Ihnen interessant erscheint, packen Sie es an! Die 72-21-Regel besagt: Jede Idee, die Sie innerhalb von 72 Stunden nach der Erkenntnis anpacken und dann mindestens 21 Tage lang umsetzen, hat gute Chancen, zur Gewohnheit zu werden. Und damit zu Ihrem neuen Verhalten, das Ihre Leistungskraft und Gesundheit schützt.

## 4.2 Schichtarbeit gesund gestalten

Wer Schicht arbeitet, mutet seinem Körper und Geist eine Ausnahmesituation zu. Jedoch ist der Mensch auch sehr anpassungsfähig, und viele stecken die Schichtarbeit gerade in jungen Jahren gut weg. Gesundheitliche Probleme treten oft erst nach Jahren auf.



### SCHMELZER (45 Jahre) :

»Ich habe früher gern in Schichten gearbeitet, und irgendwann hat mal ein Kollege gesagt, die ersten 10 bis 15 Jahre steckst du das auch locker weg, da ist das kein Problem. Doch dann kommen auch mal Schlafstörungen. Dann merkt man, dass man nach drei, vier Nachtschichten wie ein Zombie rumrennt.«



### Vier Tipps für gesunde Schichtarbeit:

#### 1 ERNÄHRUNG

Feste Essenszeiten sind nachts genauso sinnvoll wie tagsüber: Essen Sie nachts leicht verdauliche warme Mahlzeiten und trinken Sie viel (am besten Wasser oder Kräutertee, weniger anregende Getränke wie Kaffee oder schwarzen Tee). Auf die Nachtschicht sollte ein Frühstück ohne Kaffee folgen. Wenn Sie ein wenig auf die ernährungsphysiologischen Empfehlungen achten (siehe Grafik) und Ihre Essenszeiten an die Arbeitszeiten anpassen, können Sie Appetitstörungen sowie Magen- und Darmbeschwerden vorbeugen. Eine ausgewogene Ernährung wirkt zudem auch gegen vorzeitige Ermüdung.



#### 2 SCHLAF

Wer wegen seines Schichtdienstes tagsüber schlafen muss, sollte sich dabei möglichst vor Lärm und Licht schützen. Für die meisten Menschen sind 7,5 Stunden Schlaf ideal. Als Einschlafhilfen eignen sich persönliche Rituale wie beispielsweise Lesen oder ein warmes Getränk – nicht aber Medikamente oder Alkohol. Auch aufwühlende Filme können schlafraubend wirken.

#### 3 PAUSEN

Wenn es sich einrichten lässt: Nutzen Sie nachts eine Pause für ein kurzes Nickerchen. Das beseitigt Müdigkeit am schnellsten.

#### 4 BEWEGUNG

Bewegung im Freien unterstützt den Tag-Nacht-Rhythmus und hilft beim Stressabbau. Dabei muss niemand Marathon laufen. Auch ein Einkauf zu Fuß oder ein Fußballmatch mit den Kindern auf dem Spielplatz wirken.



### SELBSTCHECK 3: Eigenes Gesundheitsverhalten (Simon et al., 2011)

	Nein	Teilweise	Ja
Treiben Sie regelmäßig (mind. 2 x pro Woche) Sport, um sich fit zu halten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nehmen Sie regelmäßig an Vorsorgeuntersuchungen teil (betrieblich oder privat organisiert)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bekommen Sie ausreichend Schlaf (mind. 7 Stunden pro Nacht)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trinken Sie täglich mindestens drei Liter Wasser?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Essen Sie täglich mindestens drei Portionen Obst?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Essen Sie täglich frisches Gemüse?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Achten Sie darauf, wenig Fleisch zu essen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sind Sie Nichtraucher?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finden Sie in Ihrem Privatleben Ausgleich zur Arbeit (Familie, Freunde, Hobbys)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Auswertung: Selbstcheck Gesundheitsverhalten	Ja	Nein
Ist die Mehrzahl Ihrer Antwort-Kreuze im <b>grünen Bereich</b> ? Sie kümmern sich um Ihre Gesundheit, und das ist gut so! Bleiben Sie weiter aktiv!	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liegen mehrere Antwort-Kreuze im <b>gelben Bereich</b> ? Sie wissen, worauf es ankommt, die Umsetzung ist aber nicht immer einfach. Setzen Sie sich klare Ziele, das motiviert!	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haben Sie einige Antwort-Kreuze im <b>roten Bereich</b> ? Überlegen Sie für sich, warum Sie bestimmte Aktivitäten nicht angehen. Suchen Sie sich einige Aktivitäten aus, die Sie gezielt angehen wollen, und machen Sie den ersten Schritt!	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 4.3 Gutes Sozialleben mit Freunden und Familie trotz Schichtarbeit

Wer in Schichten arbeitet, kennt das Problem: Man ist nicht zu Hause, wenn die Kinder nachmittags aus der Schule kommen. Man hat oft keine Zeit, wenn Freunde abends gemeinsam feiern wollen. Studien zeigen, dass Schichtarbeiter ein gewisses Risiko haben, den Anschluss an Freunde, Vereinsaktivitäten und sogar die Familie zu verlieren. Viele Schichtarbeiter spüren eine gewisse Vereinsamung.

- Was kann man dagegen tun?
- Wie gelingt es, trotz Schichtarbeit ein Privat- und Familienleben zu haben, das einem gefällt und einen stärkt?



### Ein SCHMELZMEISTER (60 Jahre) fasst es so zusammen:

»Wichtig ist eine vernünftige Beziehung und Lebensplanung. Jeder muss das für sich entscheiden, ob er das mit der Schichtarbeit will oder nicht. Dazu gehört auch ein Partner, der so ein Leben mit einem führen will.«



### Drei Tipps für ein gutes Sozialleben mit Familie und Freunden trotz Schichtarbeit:

- 1 Verabreden Sie sich bewusst mit Freunden und Verwandten zu gemeinsamen Aktivitäten. Vielleicht klingt das wenig spontan. Aber nur so treffen Sie die Menschen, die Ihnen wichtig sind, auch wirklich! Vielleicht machen Sie auch einen Abend mit Ihrer Partnerin, Ihrem Partner im Monat aus, an dem Sie bewusst Zeit zu zweit verbringen, ausgehen oder Freunde treffen.
- 2 Gleichen Sie den Freizeitplan Ihrer Kinder mit Ihrer Freizeit ab: Wo gibt es Überschneidungen? Wie könnten Sie diese Zeit als Familienzeit nutzen, die allen gut gefällt? Planen Sie so etwas wie eine »Familienschicht«!
- 3 Gemeinsam essen verbindet – und oft sind die gemeinsamen Mahlzeiten auch die Zeiten, in denen alle zu Wort kommen, man sich darüber austauscht, was man erlebt hat und wie es einem geht. Schauen Sie, inwieweit die Essenszeiten Ihrer Familie und Ihre Freizeit zusammenpassen. Vielleicht klappt es nicht mit einem gemeinsamen Abendessen, sondern eher an bestimmten Tagen mit einem gemeinsamen Kaffeetrinken in der Familie.

## Das Arbeitsteam als Gesundheitsfaktor 4.4

Die Stimmung im Team ist die halbe Miete für gesundes Arbeiten. Ist das Miteinander kollegial, respektvoll und unterstützend, geht die Arbeit leichter von der Hand. Es passieren weniger Unfälle und Fehler. Natürlich bestimmt

der Vorgesetzte zu einem guten Teil, wie der Ton im Team ist. Aber auch Sie selbst können dazu beitragen, dass Ihr Team gut funktioniert – für Sie und Ihre Kollegen.



### Ein starkes Team: Sieben Tipps für ein gutes Miteinander

- 1 Nehmen Sie ab und an bewusst wahr, was gut ist in Ihrem Team, in Ihrer Firma, an Ihrer Arbeit. – Man ist immer schnell bei den kritischen Punkten und übersieht leicht das, was gut läuft.
- 2 Sprechen Sie Konflikte schnell an. Klären Sie diese sachlich. Seien Sie nicht nachtragend. – Reibungen in einem Team sind normal. Sie gehören zum Alltag. Es kommt vor allem darauf an, den Konflikt nicht größer werden zu lassen.
- 3 Halten Sie Absprachen ein. – Verlässlichkeit stärkt das Team und entlastet alle.
- 4 Schätzen Sie die Arbeit Ihrer Kollegen wert. – Man muss nicht ständig loben. Ein Nicken, ein »Gut gemacht!« reichen völlig.
- 5 Zeigen Sie sich auch ein Stück weit als privater Mensch. – Wer nie erzählt, was ihn am Wochenende freut, wirkt schnell unnahbar oder arrogant.
- 6 Übernehmen Sie Verantwortung für Ihre Kollegen, z. B. beim Thema Sicherheit. – Gerade in Sachen Sicherheit sind Kollegen die beste Versicherung.
- 7 Sprechen Sie Probleme auch Ihrem Chef gegenüber an, statt miese Stimmung zu verbreiten oder Schwierigkeiten auszusetzen. – Der Chef ist oft weit weg vom Ort des Geschehens. Wenn er nicht weiß, was im Team oder bei den Arbeitsabläufen unrund läuft, kann er nichts tun, damit es besser wird.



### GIESSER (45 Jahre):

»Unser Team funktioniert gut. Man hat Kontakt miteinander. Einer hat ein Haus gekauft und alle eingeladen. Alle haben zusammen gefeiert. Schichten werden auch getauscht, wenn jemand Urlaub möchte. Unser Meister ist in Ordnung. Er sagt, wo es langgeht, ist aber auch ein bisschen Kumpel.«



### SCHMELZER (44 Jahre):

»Ich habe super Kollegen, sehr kollegial. Wir reden viel miteinander – auch wenn mal was doof ist. Es gibt immer mal Phasen, da liegen die Nerven blank. Da kommt es auch schon mal zu Situationen, wo man den anderen nicht mehr sehen kann. Man redet dann darüber und schafft es aus der Welt.«



## 4.5 Lernen als Gesundheitsfaktor

Nicht wenige Beschäftigte in der Metallindustrie würden nach einigen Jahren gerne eine andere Tätigkeit ausüben. Bei anderen führen gesundheitliche Probleme dazu, dass sie sich umorientieren müssen. Für viele Beschäftigte bedeutet diese Veränderung Stress.

Einfacher ist es für die Beschäftigten, die sich in ihrer beruflichen Tätigkeit immer wieder für Neues interessieren – auch wenn gerade keine zwingende Notwendigkeit besteht. Auf diese Weise bleiben sie lernfähig, und ein Wechsel in eine andere Tätigkeit oder sogar in einen anderen Beruf wird leichter und gelingt öfter reibungslos. Die persönliche Lernfähigkeit funktioniert letztlich wie ein Muskel. Nur wenn man diesen Muskel immer wieder benutzt und trainiert, bleibt er gut in Form.

Die regelmäßigen Lehrgänge im Betrieb sind die einfachste Möglichkeit, um mit dem Lernen am Ball zu bleiben und sich zugleich über die neuesten Entwicklungen im Fachgebiet zu informieren. Häufig bemerkt man auch erst in diesem Umfeld, welche beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten für einen selbst interessant sein könnten. Auch Jobrotation erfordert, dass man sich immer wieder auf neue Tätigkeiten einstellt. Manchmal kann das auch etwas anstrengend sein. Aber unterm Strich ist diese Abwechslung eine Bereicherung. Besonders auf lange Sicht, da man in viel mehr Bereichen potenziell einsatzfähig wird.

Meist gibt es durchaus Möglichkeiten, um sich weiterzuentwickeln – und damit auch die Anforderungen und Belastungen im alltäglichen Job zu verändern. Ein Beispiel aus der Metallindustrie:

**Ein Verfahrensmechaniker oder Gießereimechaniker** kann sich zum Meister bzw. Industriemeister qualifizieren. Die Weiterbildung dauert zwischen 6 und 30 Monaten. Danach kann der Beschäftigte in eine Position aufrücken, in der er Mitarbeiter führt und mehr Verantwortung übernimmt. Eine andere Möglichkeit ist die Qualifikation zum Techniker. Die Weiterbildung dauert zwei bis vier Jahre. Als Techniker kann der Beschäftigte ganz andere und verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen und ist befugt, Produktionsprozesse zu leiten. Auch der Schritt in die Selbstständigkeit kann interessant sein. Beispielsweise indem man einen Fertigungs- oder Recyclingbetrieb gründet oder freiberuflich als Qualitätsmanager oder Vertriebsberater tätig wird. Hochschulberechtigte können sich über ein Studium weiterqualifizieren, beispielsweise zum Ingenieur.

In vielen Betrieben gibt es auch das Modell der Jobrotation. Manchmal ist dies eine gute Möglichkeit, um in einen anderen Bereich »hineinzuschnuppern«. Von Beschäftigten in produzierenden Betrieben, die ihre Tätigkeiten bzw. Berufe im Laufe ihrer Berufslaufbahn aktiv und erfolgreich verändern konnten, lesen Sie in Kapitel 6.



## Gesundheit in Gefahr? – So erkennen Sie: 5 Es ist höchste Zeit, etwas zu ändern

Spätestens dann, wenn die Belastungen an Ihrem Arbeitsplatz dauerhaft so hoch sind, dass sie Ihre Gesundheit beeinträchtigen, sollten Sie handeln!



### GIESSER (55 Jahre):

»Ich kann mir nicht vorstellen, bis zur Rente zu arbeiten. Ich bin manchmal so kaputt, die Knochen tun weh, alles tut mir weh. Dazu die Nachtschichten. Ich habe zu hohen Blutdruck, muss dagegen täglich Tabletten einnehmen.«

Sie erkennen in erster Linie selbst, wenn Ihre Gesundheit leidet. Oft ignoriert man Muskelbeschwerden oder Ermüdungserscheinungen, die durch zu einseitige Belastung ausgelöst werden können, viel zu lange. Dabei kann die Beschäftigungsfähigkeit in den meisten Fällen durchaus erhalten bleiben, wenn Frühwarnsignale rechtzeitig erkannt werden und man angemessen gegensteuert. Häufig werden die Auswirkungen von berufsbedingten Belastungen leider erst sehr spät und manchmal auch zu spät erkannt. Dann kann es passieren, dass viele Wege zur Veränderung nicht mehr offenstehen, weil die Gesundheit, die Leistungsfähigkeit oder auch die Motivation zu stark angegriffen ist. Seien Sie schneller!

Ihre direkte Führungskraft ist der erste Ansprechpartner, falls Sie spüren, dass gesundheitliche Beschwerden mit Ihrer Arbeit zu tun haben (Selbstcheck 1: Belastungen am Arbeitsplatz und Selbstcheck 2: Belastungen am Arbeitsplatz – früher und heute). Aber auch der Betriebsarzt, der Betriebsrat oder ein Vertreter aus dem Eingliederungsmanagement können hilfreiche Ansprechpartner sein.

**Der unmittelbare Vorgesetzte:** Viele direkte Führungskräfte haben durchaus ein offenes Ohr und unterstützen ihre Mitarbeiter dabei, Belastungen zu reduzieren oder andere Tätigkeiten zu übernehmen und damit Belastungen zu verändern. Ihr Chef ist auch der Erste, der bemerken kann, dass etwas nicht stimmt. Sei es, weil Ihre Arbeitsleistung nachlässt oder weil Sie häufiger krank sind. Allerdings kann eine Führungskraft Sie nur unterstützen, wenn offen über Belastungen und Überlastungen gesprochen wird. Ob das möglich ist, hängt sowohl von Ihrem Chef ab als auch von Ihnen selbst.

**Der Betriebsarzt:** Im Rahmen der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchung (Pflicht-, Angebots- oder Wunschuntersuchung) können Betriebsärzte typische Frühwarnindikatoren erkennen, die darauf hinweisen, dass Ihre Gesundheit aufgrund Ihrer beruflichen Belastungen leidet. Sie können sich jedoch auch selbst an den Betriebsarzt wenden, wenn Sie das Gefühl haben, dass Ihre Gesundheit durch die Belastungen an Ihrem Arbeitsplatz beeinträchtigt wird.

### Zeit zu handeln! Typische Frühwarnindikatoren für eine drohende Berufsaufgabe

Aus medizinischer Sicht ist es nicht einfach, eindeutige Frühwarnindikatoren festzulegen. Bei den Diskussionen mit verschiedenen Betriebsärzten wurden jedoch einige Beschwerden und Erkrankungen deutlich, die auf eine drohende Berufsaufgabe hinweisen können.

- Degenerative Erkrankungen des Skelett- oder Muskelsystems (z. B. Abnutzungserscheinungen im Bereich der Wirbelsäule)
- Rheumatische Erkrankungen
- Koronare Herzkrankheiten, Gefäßveränderungen
- Atemwegserkrankungen (z. B. Asthma)
- Psychische Erkrankungen (z. B. Depression)
- Schlafstörungen



Falls Sie über 40 Jahre alt sind und an einer der aufgeführten Beschwerden leiden, sollten Sie unbedingt einen Termin mit Ihrem Betriebsarzt vereinbaren. Nur ein Arzt kann eine gute Diagnose stellen und Sie im Hinblick auf Ihre Gesundheit und sinnvolle Veränderungen an Ihrem Arbeitsplatz beraten.

Die genannten Hinweise auf Erkrankungen zeigen mit einiger Wahrscheinlichkeit an: Es ist Zeit zu handeln. Etwas muss sich in Ihrem Berufsleben verändern. Vielleicht muss

Ihr Arbeitsplatz ergonomischer gestaltet werden. Eventuell müssen Sie Ihren Lebensstil ändern. Vielleicht ist ein Tätigkeitswechsel nötig. Vielleicht ist es sogar an der Zeit, über einen Berufswechsel nachzudenken. Die verschiedenen Wege zeigen wir Ihnen im nächsten Kapitel.

Arbeitsbelastung etwas ändern muss, stellen sich natürlich die Fragen: Was genau und wie?

In diesem Kapitel erfahren Sie, welche konkreten Möglichkeiten es gibt, um Ihre Arbeitssituation zu verbessern. Grundsätzlich stehen Ihnen vier Wege offen (Simon et al., 2011):

## 6 Trau dich! Gesunde Laufbahnplanung praktisch (mit Fallbeispielen)

Vielleicht haben Sie im vorigen Kapitel festgestellt, dass Ihre Gesundheit tatsächlich angeschlagen ist. Vielleicht haben Sie auch in Kapitel 3 anhand des ausführlichen Selbstchecks zu den »Belastungen am Arbeitsplatz« bereits herausgearbeitet, welche Belastungen im »roten Bereich« liegen und reduziert werden sollten. Falls Sie zu dem Schluss gekommen sind, dass sich an Ihrer

### 1 Veränderungen im derzeitigen Job

Sie können die Bedingungen an Ihrem jetzigen Arbeitsplatz so verbessern, dass sich die kritischen Belastungen reduzieren.

### 2 Veränderungen, die den derzeitigen Job einbeziehen

Sie können mit anderen Kollegen in der Abteilung oder im Unternehmen für einen Teil Ihrer Arbeit einen Tätigkeitentausch vereinbaren, der kurz- oder längerfristig sein kann. Bei Ihren neuen Tätigkeiten sollten genau die Belastungen, die Sie reduzieren möchten, nicht vorkommen oder deutlich geringer sein.

### 3 Veränderungen durch Wechsel in eine andere Tätigkeit innerhalb des Unternehmens

Sie können auf einen anderen Arbeitsplatz im Unternehmen wechseln, an dem die Belastungen geringer bzw. andere sind als an Ihrem jetzigen.

### 4 Veränderungen durch Jobwechsel in ein anderes Unternehmen

Sie können sich außerhalb Ihres jetzigen Unternehmens auf eine Arbeitsstelle mit geringeren bzw. anderen Belastungen bewerben und wechseln.

Insbesondere für Weg 3 und 4 ist es wichtig, dass Sie Ihre bisher erworbenen Kompetenzen gut kennen und auch auf das Profil eines anderen Arbeitsplatzes übertragen können. Die Nutzung Ihrer Kompetenzen erhöht Ihre Chancen auf Erfolg. Und: Nur so können Sie auch nach dem Wechsel von Ihrer bisherigen Berufserfahrung profitieren.

### Aktive Laufbahnplanung: Welcher Weg ist der richtige für mich?

Die folgenden Fragen helfen Ihnen herauszufinden, welcher der richtige Weg für Sie sein kann. Dabei ist es durchaus sinnvoll, sich mit diesen Fragen und dem Thema Tätigkeits- und Berufswechsel auch auseinanderzusetzen, wenn Ihre Gesundheit Sie nicht dazu zwingt.

Denn so bleiben Sie selbstbestimmt und handlungsfähig. Warten Sie nicht darauf, dass Sie Ihren Beruf aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr ausüben können und andere für Sie die Zügel in die Hand nehmen!

#### Weg 1: Veränderungen im derzeitigen Job

Was müsste an Ihrer derzeitigen Arbeit bzw. an Ihrem Arbeitsplatz verändert werden, damit sich die Belastungen verringern? (Werfen Sie einen Blick in die Ergebnisse Ihres Selbstchecks 1: Belastungen am Arbeitsplatz)

Wer im Unternehmen kann Ihnen dabei helfen?

Meinen Sie, dass sich diese notwendigen Veränderungen an Ihrem jetzigen Arbeitsplatz realisieren lassen?  JA  NEIN

Wenn nein, dann scheidet diese erste Variante aus!

**Beachten Sie:** Sprechen Sie über Ihre Veränderungswünsche mit Ihrem Vorgesetzten, dem Betriebsarzt oder Betriebsrat. Nur wenn Sie sich aktiv kümmern, wird sich etwas ändern! Und oft lässt sich mehr verändern, als man auf den ersten Blick vermutet.

#### Weg 2: Veränderungen, die den derzeitigen Job einbeziehen

Gibt es Arbeitsplätze in der Nähe Ihres jetzigen Arbeitsplatzes, die andere, geringere Belastungen aufweisen? Welche sind dies?

Meinen Sie, dass ein regelmäßiger Wechsel über mehrere dieser Arbeitsplätze – unter Einbeziehung Ihres jetzigen Arbeitsplatzes – die Belastungssituation verbessern könnte?  JA  NEIN

Meinen Sie, dass sich diese notwendigen Veränderungen an Ihrem jetzigen Arbeitsplatz realisieren lassen?  JA  NEIN

Wenn ja: Können Sie an diesen Arbeitsplätzen in Ihrem Unternehmen ohne vorherige Schulung/Einarbeitung oder mit vertretbarem Aufwand an Qualifizierung arbeiten?  JA  NEIN

Wer im Unternehmen kann Sie dabei unterstützen? Meinen Sie, dass sich dies im Unternehmen umsetzen lässt?  JA  NEIN

**Beachten Sie dabei:** Auf den ersten Blick scheint oft nur wenig möglich. Doch die Türen öffnen sich, wenn Sie die Initiative ergreifen und Ihre Interessen an anderen Tätigkeiten zeigen!

Wenn es keine Möglichkeit gibt, diesen Weg umzusetzen, scheidet diese Variante aus!

### Weg 3: Veränderungen durch Bewerbung für andere Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens

Gibt es Arbeitsplätze in Ihrem Unternehmen (auch außerhalb Ihres jetzigen Bereichs), an denen Sie gerne arbeiten möchten, auf die Ihre Kompetenzen weitgehend passen und an denen die Belastungen nach Ihrer Einschätzung anders oder geringer sind?

JA  NEIN

Wenn ja: Welche sind das?

Was müssten Sie dazulernen, um einen dieser Arbeitsplätze zu besetzen?

Wer im Unternehmen kann Ihnen dabei helfen?

Meinen Sie, dass Sie in absehbarer Zeit an einem dieser Arbeitsplätze arbeiten können?

JA  NEIN

Wenn nein, dann scheidet diese Variante aus!

**Beachten Sie:** Je höher und je breiter Ihre Qualifikation ist und je kontinuierlicher Sie sich weiterentwickeln, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, an unterschiedlichen Arbeitsplätzen eingesetzt werden zu können. Langfristige und einseitige Belastungen können so vermieden werden.

### Weg 4: Veränderungen durch Jobwechsel in ein anderes Unternehmen

Gibt es Unternehmen mit Arbeitsplätzen, an denen Sie gerne arbeiten würden, für die sich Ihre erworbenen Kompetenzen eignen und an denen Sie geringere oder andere Belastungen als am aktuellen Arbeitsplatz erwarten? Welche sind dies?

Was müssten Sie dazulernen, um in diesen Unternehmen auf den gewünschten Arbeitsplatz zu passen?

**Beachten Sie dabei:** Wenn man schon einige Jahre in einem Unternehmen arbeitet, ist es völlig normal, dass man gewisse Zweifel hat, ob eine Bewerbung in eine andere Firma überhaupt Chancen hat oder diese Arbeit wirklich besser für einen sein wird. Trotzdem: Bewerben Sie sich auf freie Stellen und lassen Sie sich bei einem Vorstellungsgespräch den Arbeitsplatz zeigen. Wer sich nichts traut, wird nichts erreichen!

Die vier Wege zeigen sehr deutlich: In erster Linie tragen Sie selbst die Verantwortung dafür, sich beruflich weiterzuentwickeln und berufliche Veränderungen zu bewirken. Doch es gibt eine Reihe von Ansprechpartnern und Unterstützern im Unternehmen, die Sie zu gesundheitlichen Fragen am Arbeitsplatz und zu beruflichen Veränderungen beraten können und Sie auf Ihrem Weg unterstützen (siehe Mittelteil)!

**Aus der Praxis:** Gesunde Veränderungen in der Berufslaufbahn? So kann es klappen! Beschäftigte aus der Metallindustrie berichten von ihren beruflichen Veränderungen:



#### Fallbeispiel 1: Vom Koch zum Gießer zum Schlosser

»Ich bin Quereinsteiger. Von Beruf bin ich Koch. In der Druckgießerei in meinem Heimatort brauchte man Leute. Da fing ich an. **Nach vier bis fünf Jahren als Gießer** hier im Betrieb hat sich für mich die Gelegenheit ergeben, **in die Frühschicht** zu gehen an die Stranggussanlage. **Der Hauptgrund waren für mich meine schulpflichtigen Kinder.**

Mein damaliger Chef hat mich gefragt, ob ich den Job in der Frühschicht machen möchte. Ich meinte: »Ja, aber wenn ich aus der Schichtarbeit aussteige, werde ich weniger Geld verdienen.« Da wurde mir ein gutes Angebot gemacht. Der Wechsel zur Werkstatt als Schlosser war leicht, weil ich dort sowieso schon Vertretung gemacht hatte. Das mache ich jetzt seit fünf Jahren.

Ich habe es nicht bereut. **Viele Kollegen haben damals über mich gelacht:** Wie kannst du so viel Geld wegschmeißen, in der Frühschicht verdienst du nicht so viel Geld wie in der Wechselschicht. **Nur meine Meinung war: Wir werden alle gemeinsam älter.** Und ich habe mir damals schon gedacht: Wie soll man das Vollkonti-Schichtsystem im Alter machen? **Und diese Gelegenheit, in die Frühschicht zu gehen, kriegt man vom Betrieb nicht jede Woche angeboten.** Jetzt sehe ich meine ehemaligen Kollegen, wie schwer es jetzt für sie ist. **Da sage ich mir: Alles richtig gemacht!**

Ich plane, bis 63 zu arbeiten, denn ich möchte noch etwas von meiner Rente haben. Dann habe ich 47 Jahre meines Lebens gearbeitet. Voraussetzung ist natürlich, dass es gesundheitlich auch klappt. Dann kaufen wir einen Wohnwagen und werden verreisen.«



#### Fallbeispiel 2: Vom Verfahrenstechniker zum Meister und in die Logistikabteilung

»Ich habe eine Zeitlang Verfahrenstechnik studiert. Das Studium habe ich abgebrochen. **Hier im Unternehmen hatte ich die Gelegenheit, ein halbjähriges Praktikum im Rahmen meines Studiums zu machen. Sie haben mir angeboten, einen Meisterbrief zu machen, der auch bezahlt wurde.** Ich habe in der Produktion als Schichtmeister in der Gießerei gearbeitet. **Ich hatte gesundheitliche Probleme (Bandscheiben-, Lungenprobleme)** und auch viel Stress. In Zusammenarbeit **mit dem Betriebsrat hat sich die Möglichkeit ergeben, in eine andere Abteilung zu wechseln.** Ich habe gesagt: »Ich möchte wechseln!« Und dann wurde geschaut, wie und wohin. **Ich hatte Glück, in die Logistikabteilung wechseln zu können.** Ich hätte gekündigt, wenn keine Möglichkeit für einen Wechsel gefunden worden wäre.«

#### Sein Tipp für Berufswechsler:

»**Persönliche Flexibilität ist wichtig. Die, die flexibel sind, gehen als Erste weg.** Man muss einen gewissen persönlichen Druck haben, um die eigene Hemmschwelle zu überschreiten. Gutes Wissen und Flexibilität sind meiner Meinung nach die Voraussetzungen für einen Wechsel.«



**Fallbeispiel 3: Erst Student, dann in der Metallproduktion, danach zum Rettungsdienst und heute arbeitsmedizinischer Assistent:**

»Ich bin zum Studieren nach Deutschland gekommen, doch im achten Semester musste ich leider aufhören. Zwischenzeitlich hatte ich Kinder und Frau, da musste ich einfach Geld verdienen. **In der Produktion habe ich neun Jahre gearbeitet, dann wurde die Anlage dichtgemacht.** Durch Zufall kam ich zum Rettungsdienst. **Ein Betriebsarzt, der dort arbeitete, fragte mich: »Willst du nicht Sanitäter werden?«** Ich hatte von Medizin null Ahnung. Er meinte aber: »Wir können dich umschulen. Das bezahlt das Unternehmen, und du kriegst auch dein Geld weiter. Du musst einfach nur lernen.« **Ich dachte: Wenn andere das geschafft haben, schaffe ich das auch! Ich kann es versuchen.**

Zuerst habe ich eine Woche im Betrieb Praktikum gemacht und dann draußen im Rettungsdienst eine Woche. Es hat mir Spaß gemacht, und da dachte ich: Ja, das mache ich! So habe ich acht Monate Ausbildung absolviert, und nach der Prüfung war ich im Rettungsdienst.

Nach drei Jahren kam die nächste Krise: immer noch in der Schichtarbeit, Stress wegen Stellenabbau, Streit mit Vorgesetzten. Und da sind in der Arbeitsmedizin einige Stellen frei geworden, weil zwei Kollegen in die Rente gegangen sind. Ich habe mich beworben, und seitdem arbeite ich in der Arbeitsmedizin, allerdings ohne Schichtarbeit. Dadurch habe ich mein Ziel erreicht. Ich arbeite jetzt als arbeitsmedizinischer Assistent seit zehn Jahren.«

**Sein Tipp für Berufswechsler:**

»Jeder hat seine Lebensphilosophie: Was will ich vom Leben? Und die Frage muss sich jeder selbst stellen und beantworten. Wenn man mit seiner Arbeit glücklich und zufrieden ist, dann ist es okay. Wenn man aber unglücklich ist: den Wechsel suchen. Vor allem in Großbetrieben besteht immer die Möglichkeit für einen Wechsel. Man muss es allerdings wagen. Die Sache regelt sich nicht von alleine.«



**Persönliche Erfolgsfaktoren für einen beruflichen Wechsel**

- Die **Eigeninitiative bei der Karriereplanung** ist entscheidend für den erfolgreichen beruflichen Wechsel.
- Eigeninitiative bedeutet auch: **aktiv nach Lernchancen im erlernten Beruf zu suchen** (z. B. Meisterbrief), **Zusatzqualifikationen** zu erwerben (z. B. Kran-, Staplerschein).
- **Persönliche Flexibilität** ist notwendig: die Bereitschaft, sich auf neue Arbeitssituationen und -orte einzustellen, auf neue Menschen und Arbeitsinhalte.
- Wechsler **akzeptieren finanzielle Nachteile** (z. B. wegen Ausstieg aus Schichtarbeit), weil ihnen die persönliche Gesundheit wichtiger ist.
- Viele **Unternehmen unterstützen**. In vielen Fällen geht es primär um einen Tätigkeitswechsel in eine andere Abteilung.

**Die Unterstützung durch Familie und Freunde** ist in der Umbruchphase sehr wichtig.

Erfolgreiche Berufswechsler haben gewisse Gemeinsamkeiten in ihrem beruflichen Werdegang: Häufig lassen sie sich schon wenige Jahre nach ihrem Einstieg in den erlernten Beruf auf einen Tätigkeitswechsel ein. Manche wechseln sogar in ein neues Unternehmen. Viele interessieren sich schlicht dafür, sich in anderen Tätigkeiten und unbekanntem Arbeitsplätzen auszuprobieren. Diese Erfahrung mit den neuen Tätigkei-

ten führt häufig zu einem Interesse an Weiterbildung. Diese wiederum zieht neue Tätigkeitswechsel, nicht selten auch eine weitere Berufsausbildung oder eine Zusatzqualifikation, manchmal auch einen beruflichen Aufstieg nach sich. Nach einigen Jahren arbeiten diese Beschäftigten in einem neuen Beruf, der sowohl ihre Kompetenzen aus ihrer bisherigen Berufserfahrung nutzt als auch auf den neuen Kompetenzen aufbaut.



**4** Typischer Verlauf von Erwerbsbiografien erfolgreicher Berufswechsler

## Lohnt sich der Aufwand?

In Interviews mit Beschäftigten, die ihre Tätigkeit oder auch ihren Beruf wechselten, wurde deutlich, dass die Arbeitszufriedenheit im Durchschnitt im »alten« Beruf gering war. Im »neuen« Beruf war sie im Schnitt dagegen hoch. Ihre Arbeitsleistung im neuen Beruf schätzen alle als »hoch« ein und empfinden weder Über- noch Unterforderung. Einige Zitate hierzu von Berufswechsellern:



### HÜTTENTECHNIKER, SCHICHTMEISTER (49 Jahre)

Nach dem Wechsel ist er leitender Mitarbeiter in der internen Werkslogistik geworden.  
*»Der Tätigkeitswechsel war absolut positiv. Ich habe überhaupt nichts bereut. Ich würde das zu jeder Zeit wieder machen. Es war wie eine Wiedergeburt für mich! Ich fühle mich wohl hier, ich gehe sehr gerne zur Arbeit, es macht mir unwahrscheinlich viel Spaß, mir geht's gut.«*



### Ehemaliger VERFAHRENSMECHANIKER in der Produktion (50 Jahre)

Nach dem Wechsel ist er arbeitsmedizinischer Assistent geworden.  
*»Ich dachte, was habe ich zu verlieren? Schlechter als mein alter Job kann es nicht sein. Der Berufswechsel war sehr positiv, ich bereue diesen Schritt nicht. Ich bereue nur, dass ich nicht früher auf diese Idee kam. Ich bin in meinem Beruf jetzt glücklich.«*



## SELBSTCHECK 4: Sind Sie fit für den Wechsel?

Haben Sie in den letzten zwei Jahren eine Weiterbildung gemacht oder eine Zusatzqualifikation (z. B. Staplerschein) erworben?	<input type="radio"/> JA	<input type="radio"/> NEIN
Haben Sie in den letzten zwei Jahren Neues an Ihrem Arbeitsplatz dazugelernt, oder mussten Sie andere anlernen oder einarbeiten?	<input type="radio"/> JA	<input type="radio"/> NEIN
Haben Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn schon einmal Ihre Tätigkeit oder das Unternehmen gewechselt?	<input type="radio"/> JA	<input type="radio"/> NEIN
Werden Sie bei beruflichen Veränderungen oder belastenden Arbeitssituationen durch Ihre Familie/Freunde unterstützt?	<input type="radio"/> JA	<input type="radio"/> NEIN
Sind Sie bereit, sich auf neue Arbeitssituationen und -orte einzulassen?	<input type="radio"/> JA	<input type="radio"/> NEIN

Je mehr Fragen Sie mit »Ja« beantworten können, desto fitter sind Sie für einen Wechsel.

Wir hoffen, dass Sie in dieser Broschüre Anregungen gefunden haben: in Richtung Gesundheit und beruflicher Leistungsfähigkeit. Bis zur Rente.

## Die Studie: Neue Wege bis 67 – gesund und leistungsfähig im Beruf

Die Basis für diese Broschüre bilden die Ergebnisse der Studie »Neue Wege bis 67 – gesund und leistungsfähig im Beruf«. Im Rahmen der Studie wurde eine umfassende Risikoanalyse der physischen und psychischen Belastungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Metallbranche erstellt. Mitarbeiter und Führungskräfte wurden bei ihrer Arbeit begleitet und die Anforderungen und Belastungen erhoben. Die Studie arbeitete heraus, welche ersten gesundheitlichen Anzeichen auf eine drohende Berufsaufgabe hindeuten. Ebenso wurden Mitarbeiter, die älter als 45 Jahre sind, befragt, was nach ihrer Erfahrung hilfreich ist, um im Metallberuf gesund und leistungsstark zu bleiben. Beschäftigte, die erfolgreich ihre Tätigkeit oder ihren Beruf gewechselt

haben, wurden danach befragt, wie ihnen die berufliche Laufbahngestaltung gelungen ist. Die Ergebnisse aus der Metallindustrie können sehr gut auf viele Arbeitsplätze in anderen Branchen des produzierenden Gewerbes übertragen werden.

# Neue Wege bis 67

### Literaturverzeichnis:

- Allmendinger, J.&Ebner, Ch. (2006). *Rückgrat der Betriebe oder altes Eisen? – Strategien zur Kompetenzförderung älterer Beschäftigter*. Konzentrierte Aktion Weiterbildung e. V., Bonn (Hrsg.), Weiterbildung – (K)eine Frage des Alters? Demografische Entwicklung und lebenslanges Lernen. Dokumentation des Jahreskongresses der Konzentrierten Aktion Weiterbildung e. V. (KAW) vom 11. Mai 2006 in Berlin, S. 37–47.
- Barkholdt, C. (1998). *Destandardisierung der Lebensarbeitszeit. Eine Chance für die alternde Erwerbsgesellschaft?* Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Harlfinger, G.; Kahlke, S.; Kraus, G.; Ölschläger, I.; Perlebach, E.; Rehn, B.; Schmid, H.; Scholl, P.; Weber, K.; Zieschang, H. (2009). *Die Mischung macht's: Jung und Alt gemeinsam bei der Arbeit. Tipps für Wirtschaft, Verwaltung und Dienstleistung*. Berlin: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV).
- IAB (2013). *Berufe im Spiegel der Statistiken*. <http://www.pallas.iab.de>
- Jahn, F.; Ulbricht, S. (2011). *»Mein nächster Beruf« – Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer. Teil 1: Modellprojekt in der stationären Krankenpflege*. Überarbeitete und ergänzte Auflage. iga.Report 17 (Download unter <http://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/iga-reporte/iga-report-17.html>).
- Koller, B.&Plath, H.-E. (2000). Qualifikation und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 1, S. 112–125.
- Morschhäuser, M. (1999). Altersgerechte Arbeit. Gestaltungsaufgabe für die Zukunft oder Kampf gegen Windmühlen? In: Behrens, J., Morschhäuser, M., Viebrok, H. & Zimmermann, E., *Länger erwerbstätig – aber wie?* (S. 19–70). Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Pfeiffer, K. (2013). *Schwerindustrie. Uralter Stoff der Zukunft*. working@office 11.2013.
- REBA-AS – *Rechnergestütztes Dialogverfahren für die Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten unter Berücksichtigung von Sicherheit und Gesundheitsschutz*. Bochum: InfoMediaVerlag, 2010.
- Simon, K.; Bettermann, O.; Jürgenhacker, U.; Schulte, H., C., (2011). *Gesund durch's Berufsleben. Ein Selbstcheck zu Belastungen in Ihrem Berufsleben*. Aus dem Projekt »FIT im Betrieb für Jung und Alt – Berufswegeplanung als Instrument betrieblicher Gesundheitspolitik«. Verlag: Soziale Innovation GmbH, Dortmund.
- Ulbricht, S.; Jahn, F. (2010). *»Mein nächster Beruf« – Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer. Teil 2: Modellprojekt im Straßen- und Tiefbau*. iga.Report 17 (Download unter <http://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/iga-reporte/iga-report-17.html>).
- Warr, P.: *Age and job performance*. In: J. Suel & R. Cremer (Hrsg.), *Work and Aging: An European Perspective*. S. 309–322. London.
- Wilhelm, M. (2010). Infos für Arbeitsschutzprofis: Balanceakt Schichtdienst. *Magazin Arbeit & Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung* (DGUV). <http://www.arbeit-und-gesundheit.de/3/1698>
- Zimmermann, U. (2005). *Betriebliche Weiterbildung älterer Beschäftigter. Referenz-Betriebs-System des Bundesinstituts für Beruf*

**Gestaltung:** Wachholtz Media, Kiel/Hamburg

**Bildnachweise:** Titel: Bertold Fabricius, Foto Prof. Dr. Michael Göring: Frederika Hoffmann, Foto Helmut Schmidt: Werner Bartsch, Foto Fritz Horst Melsheimer und Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz: Nicolas Maack / sonstige: Shutterstock