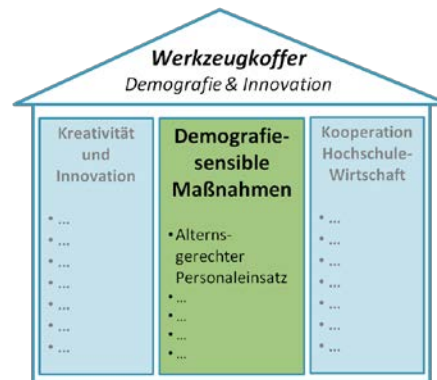


## Altersgerechter Personaleinsatz

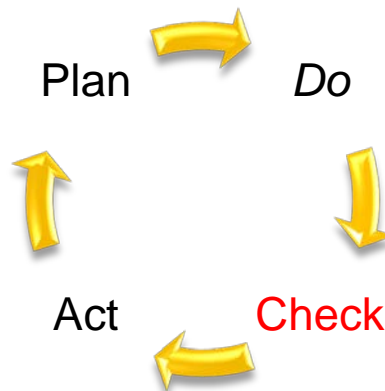


### Um was geht es?

Die Personaleinsatz-Matrix ist ein Demografiemerkzeug zur Umgestaltung der betrieblichen Arbeitseinsatzpraxis. Sie übermittelt Informationen zum tatsächlichen Arbeitseinsatz der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, zum Qualifikationsniveau und Alter der Beschäftigten sowie zum Belastungsgehalt der Arbeitsplätze.

Hierdurch ist es dem Betrieb möglich, Risikoarbeitsplätze zu erfassen und im Falle von Belastungshäufungen mit Hilfe von Schulungen und Arbeitseinsatzstrategien entgegenzuwirken. Die Personaleinsatz-Matrix identifiziert besonders belastende Arbeitsplätze von älteren Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen und zeigt, in welche Richtung qualifiziert werden müsste, damit Ältere entlastende Arbeit verrichten können.

### Wo liegt das Demografiemerkzeug innerhalb des PDCA-Zyklus?



### Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Durch eine langjährige Fehlbelastung können sich Erkrankungen im fortgeschrittenen Alter zu chronischen Krankheiten entwickeln. Mit Hilfe der Personaleinsatz-Matrix kann man chronischen Erkrankungen vorbeugen und die Erwerbslebenszeit verlängern. Zudem erhält das Unternehmen systematische Informationen, die das Personalmanagement zu unterschiedlichen Zwecken nutzen kann.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Projektträger:

Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH



Projekt:



## Wie wird vorgegangen?

Zunächst soll der Betriebsbereich ermittelt werden, in dem die Personaleinsatz-Matrix angewendet werden soll. Hierzu empfiehlt sich eine Analyse des Krankenstandes. Die Häufigkeit der Fehlzeiten und deren Dauer werden nach bestimmten Alterskohorten und Betriebsbereichen analysiert. Somit lassen sich betriebliche Gefährdungsbereiche feststellen.

Die Personaleinsatz-Matrix ist sehr einfach strukturiert: Sie listet in der Zeile die Arbeitsplätze der einzelnen Abteilungen auf und kennzeichnet sie mit Schweregraden. Der körperliche Schweregrad der Arbeit wird durch Vorgesetzte und den Betriebsrat in drei Klassen eingeteilt (1 = leicht, 2 = normal und 3 = schwer). In der Spalte sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und deren jeweiliges Geburtsjahr aufgelistet. In dieses Raster wird nun der wirkliche Arbeitseinsatz eingetragen, unterschieden nach Stammarbeitsplatz (x) und Mehrfachqualifikation (o).

Die nachfolgende Abbildung 1 verdeutlicht an einem Beispiel aus der Produktion eines metallverarbeitenden Unternehmens, wie die Beschäftigten, aufgelistet nach deren Alter, sich auf die Arbeitsaufgaben verteilen.

Personaleinsatzmatrix								
Name	Geburtsjahr	Knick schleifen	Aufhängung schleifen	Richten	Hängebahn	manuelles Anstreichen	Kontrolle	Stapler
		3	3	3	2	2	1	1
Schmidt	1951		X			O		S
Müller	1953	O	X	O		O	S	
Meyer	1953	O	X		O		S	
Becker	1954		X			O	S	
Bauer	1955	X	O		O	O		S
Hamann	1957	O	O	O	O	O	X	O
Schildner	1957	O	O	O	X			
Förster	1958	O	O		X			
Kunz	1960	X		O	O	O		
Uhrmacher	1961	X	O	O	O			
Gerber	1962			X		O		
Hintze	1964		X					
Mathieu	1965	X		O		O	O	
Landau	1965	O	X		O			
Johann	1967				S		X	
Littig	1970	O	O	O	O		X	
Ernst	1971		X					
Braun	1973	O		X		O		
Klein	1974	X	O					

**Legende:** 1 bis 3 = körperlicher Schweregrad der Arbeit: 1 = leicht, 2 = normal, 3 = schwer  
 X = Stammarbeitsplatz    O = Mehrfachqualifikation    S = Schulungsbedarf  
 Alle Angaben wurden anonymisiert.

Abb. 1: Personaleinsatzmatrix (Quelle: Firma Vetter, zit. nach [www.demowerkzeuge.de](http://www.demowerkzeuge.de))

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:

Gesellschaft für soziale  
Unternehmensberatung mbH

gsub



Projekt:



Die Matrix zeigt beispielsweise, dass Herr Schmidt mit der Tätigkeit „Aufhängung schleifen“ eine schwere Arbeit ausübt, von der er gelegentlich auf die „normal schwere“ Tätigkeit „manuelles Anstreichen“ wechseln kann. Im Gegensatz dazu ist ersichtlich, dass körperlich leichtere Tätigkeiten wie z. B. „Kontrolle“ vornehmlich von jüngeren Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen ausgeübt werden. Mit Hilfe der Matrix können die Zuordnungen der Aufgaben neu strukturiert werden und es kann ein Konzept entwickelt werden, das einen gesundheitsschonenderen Einsatz der älteren Beschäftigten gewährleistet. Dies wird in der Matrix durch Schulungsbedarf (S) gekennzeichnet, sodass diesen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit eingeräumt wird, eine Qualifizierung zu erlangen, die sie zu körperlich weniger anstrengenden Tätigkeiten berechtigt.

### ***Welcher Aufwand ist erforderlich?***

Die Durchführung einer Personaleinsatz-Matrix ist nicht sehr aufwendig. In der Regel setzen Unternehmen bereits ähnliche Instrumente wie z. B. Gefährdungsbeurteilungen und Qualifikationsmatrixen ein, sodass in der Personaleinsatz-Matrix lediglich die Gefährdungs- und Qualifikationsanalysen verbunden werden müssen und zusätzlich das Alter der Beschäftigten aufgeführt werden muss.

Ferner kann die Personaleinsatz-Matrix komplexer gestaltet werden, indem man die psychischen Belastungen in die Analyse einbezieht oder indem man den Qualifikationsbegriff weiter differenziert.

Zudem könnte man die bestehenden Arbeitsplätze, Arbeitsmittel, Arbeitsorganisation und Arbeitszeit so verändern, dass sie für Ältere Erleichterungen ermöglichen, damit diese ihre Potenziale besser nutzen können.

### ***Was ist besonders zu beachten?***

Da es um die Bewertung von Arbeit und um die Umgestaltung einer eingespielten Arbeitseinsatzpraxis geht, ist es sinnvoll, den Betriebsrat mit einzubeziehen.

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:

Gesellschaft für soziale  
Unternehmensberatung mbH

gsub



Projekt:



## **Literatur:**

- Adenauer, S. et al.; Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (IfaA) (Hrsg.) (2009): Der demografiefeste Betrieb. Düsseldorf.
- Adenauer, S. (2004): Die(Re-)Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter in den Arbeitsprozess – Das Projekt FILM bei Ford Köln. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 181, S. 1-18.  
URL: [www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net)
- Bertelsmann Stiftung; Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2008): Demographiebewußtes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis Gütersloh.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2004): Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt. Dortmund.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (Hrsg.) (2007): Ratgeber Demografie. Tipps und Hilfen für Betriebe. Berlin.  
URL: [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)
- Frerichs, F. (1999): Der Einsatz älterer Mitarbeiter im Betrieb. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 161, S. 16-29.  
URL: [www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net)
- Fröhner, K.-D. (1999): Alters- und alternsgerechte Gestaltung von Produktionssystemen – Probleme und Lösungsansätze in der betrieblichen Realität. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 161, S. 16-29.  
URL: [www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net)
- Jordan, P. (1995): Anforderungen an den altersgerechten Personaleinsatz. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 146, S. 70-87.  
URL: [www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net)
- Knülle, E. (2007): Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter in einem Großunternehmen – Ein Beispiel für effektives betriebliches Eingliederungsmanagement. In: Badura, B.; Schellschmidt, H. u. Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2006. Chronische Krankheiten. Betriebliche Strategien zur Gesundheitsförderung, Prävention und Wiedereingliederung. Heidelberg, S. 159-171.
- Landau, K. et al. (Hrsg.) (2007): Altersmanagement als betriebliche Herausforderung. Stuttgart.

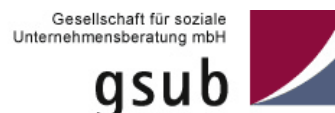
Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:



Projekt:



- Mühlbradt, T. u. Schawilye, R. (2005): Analyse personalwirtschaftlicher Risiken und Potenziale. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (IfaA) (Hrsg.): Demografische Analyse und Strategieentwicklung in Unternehmen. Köln, S. 38-59.
- Neuhaus, R. (2005): Erhaltung der Leistungsfähigkeit durch Arbeitsgestaltung. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (IfaA) (Hrsg.): Demografische Analyse und Strategieentwicklung in Unternehmen. Köln, S. 75-78.
- Reindl, J. et al. (2004): Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen, Frankfurt am Main.

**Internet Links:**

- [www.demowerkzeuge.de](http://www.demowerkzeuge.de)
- [www.erfahrung-ist-zukunft.de](http://www.erfahrung-ist-zukunft.de)
- [www.inqa.de](http://www.inqa.de)
- [www.newdeals.de](http://www.newdeals.de)
- [www.rehadat.de](http://www.rehadat.de)

**Anmerkung:**

Autor: Dr. Hans-Dieter Schat

Die vorliegende Datei „Alternsgerechter Personaleinsatz“ entstammt dem Werkzeugkoffer des Projektes KrIDe (<http://www.kride.de/kride/content/werkzeuge.php>). Weitere Informationen zum Projekt KrIDe erhalten Sie unter: <http://www.kride.de>.

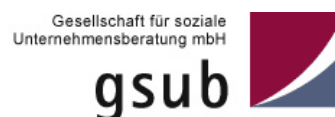
Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projektträger:



Projekt:

