



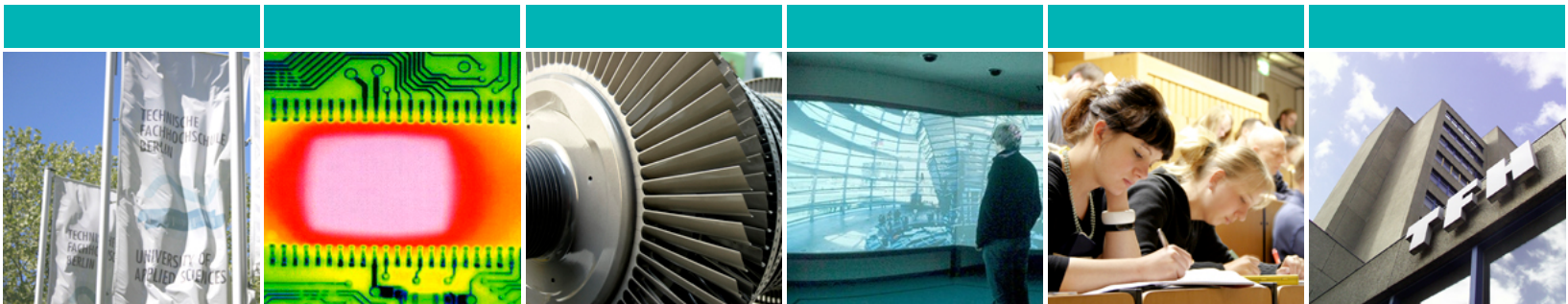
BEUTH HOCHSCHULE FÜR TECHNIK BERLIN
University of Applied Sciences



Altern(n) – Was geht? Länger gesund im Job

Nationale Perspektive

Prof. Dr. Antje Ducki
10. Oktober 2012





- **Der demografische Wandel in Deutschland und der Wandel der Arbeitswelt: Zahlen, Daten, Fakten**

- **Was tun: Gesund altern in einer flexiblen Arbeitswelt?**
 - Politische Initiativen
 - Betriebliche Möglichkeiten
 - Welche präventiven Strategien und Handlungsansätze gibt es?
 - Wie können Unternehmen zu gesunden Lebenswelten entwickelt werden?
 - Wie können Ressourcen der Arbeitnehmer/innen bis ins Alter gestärkt werden?



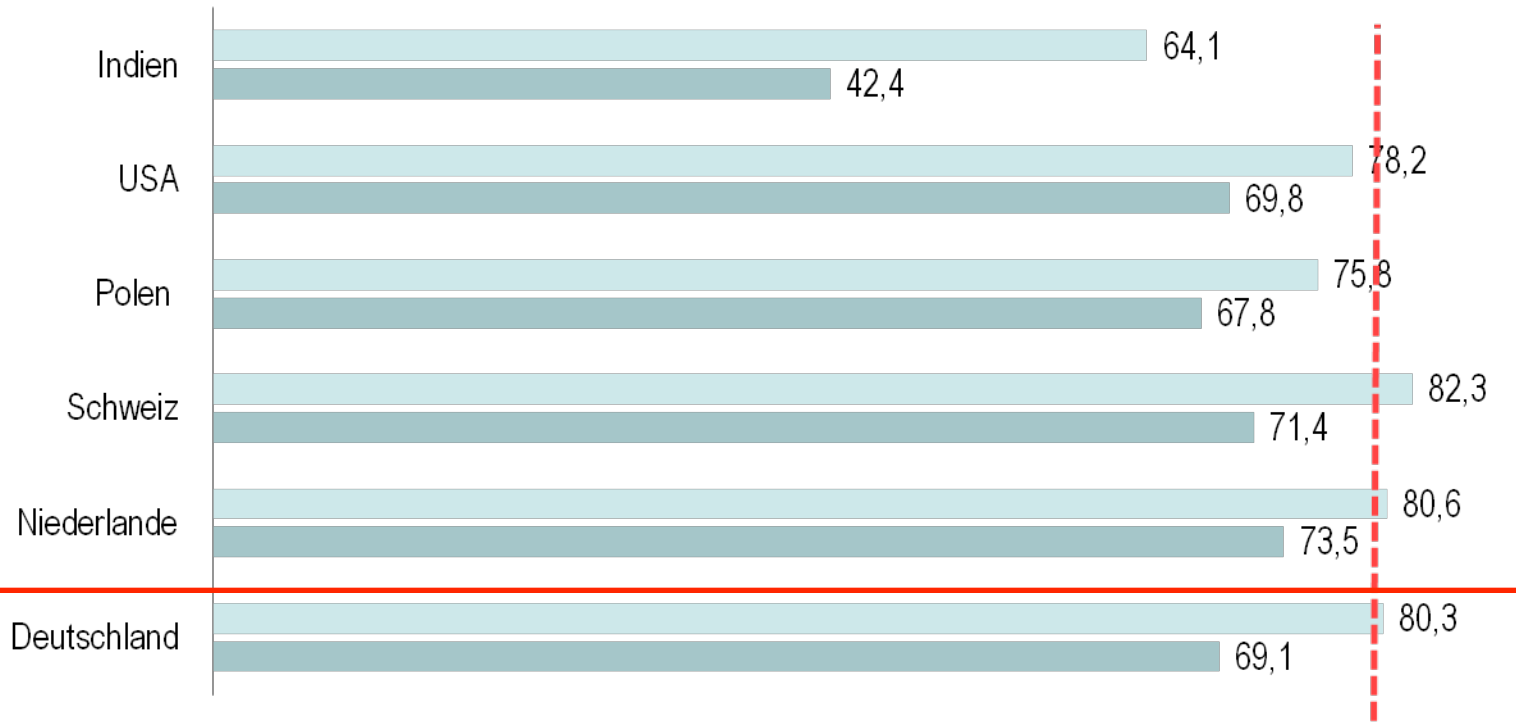


Die gute Nachricht: Die durchschnittliche Lebenserwartung ist in Deutschland in den letzten 40 Jahren um mehr als 10 Jahre angestiegen!

Lebenserwartung in ausgewählten Ländern -Angaben in %-

2009 1960

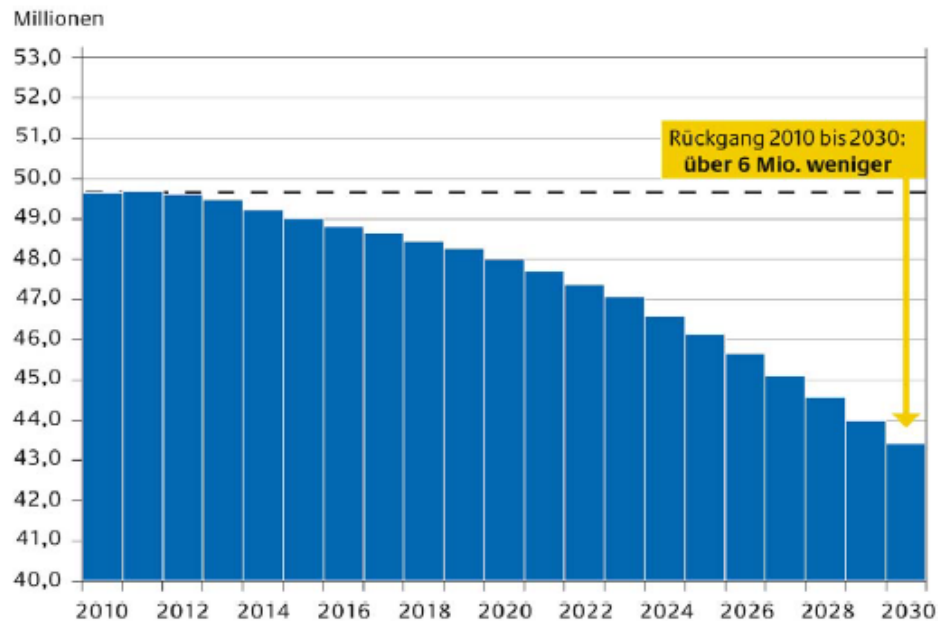
OECD – Durchschnitt
2009: 79,5





Die schlechte Nachricht: Die deutsche Bevölkerung schrumpft.

Abbildung 26: Entwicklung der Bevölkerung
im Alter von 20 bis 64 Jahren (in Millionen)



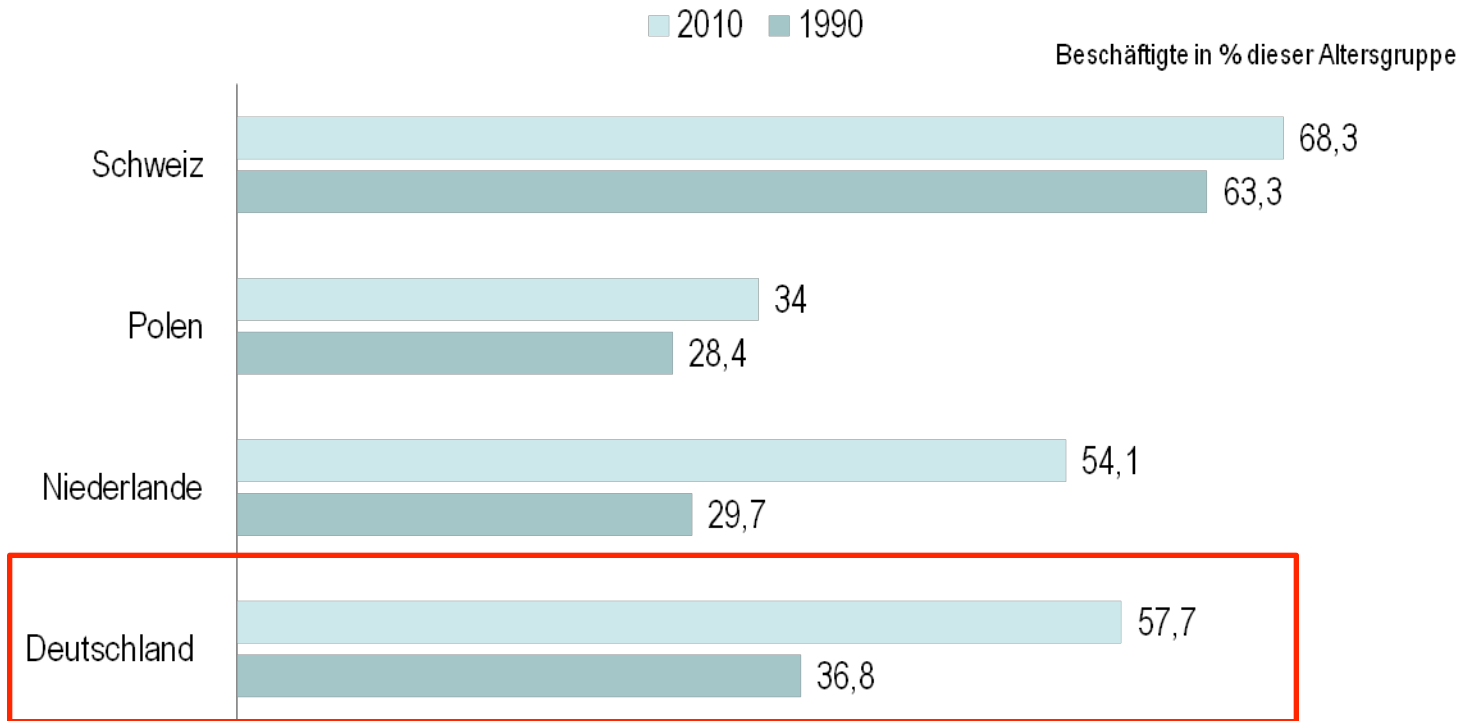
Quelle: Statistisches Bundesamt, 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 1-W2

Geburtenziffer 2010: 1,39
für die Erhaltung der
Bevölkerungszahl
notwendig: 2,1



Deswegen müssen wir länger arbeiten!

Beschäftigungsquoten für die Altersgruppe 55-64 Jahre

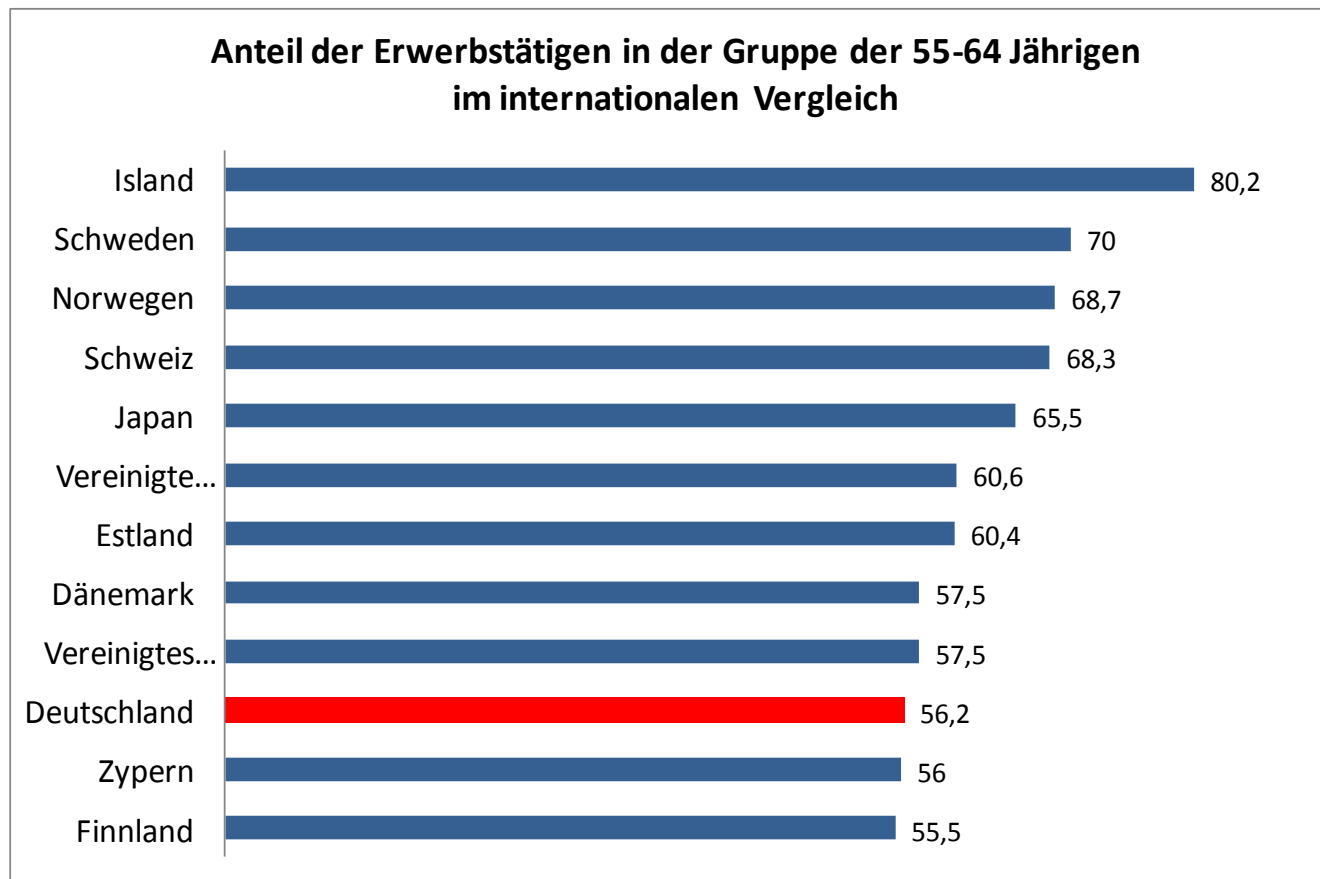


Zunahme der Beschäftigtenquote in einer Dekade: 21%





- Nur knapp 60% der Erwerbstätigen gehen davon aus, die heutige Tätigkeit unter den derzeitigen Umständen bis zum Rentenalter ausführen zu können.
- Die Zahl der Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit steigt vor allem in den Altersgruppen der 35 bis unter 50 Jährigen!



Fehlzeiten nach Alter

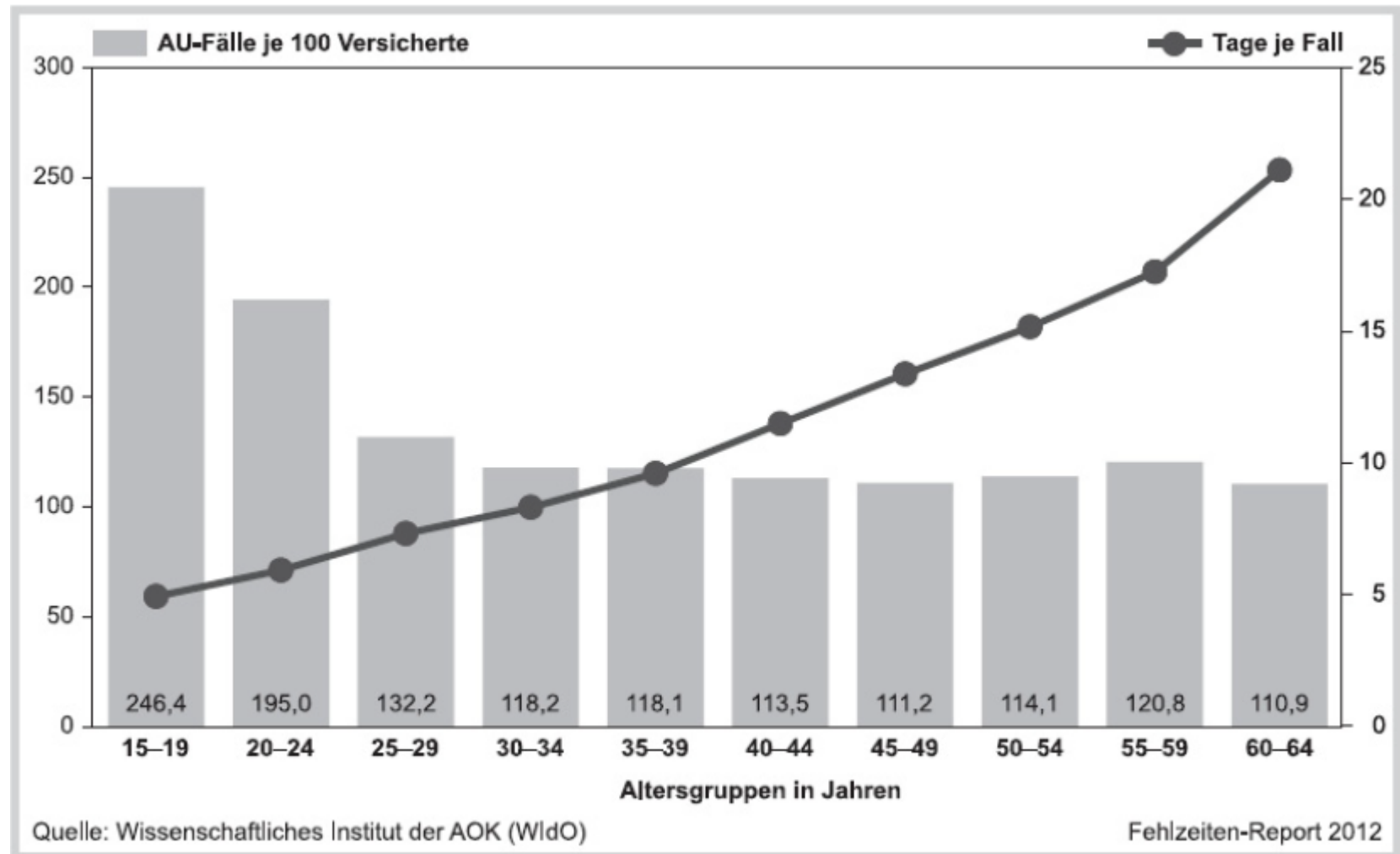


Abb. 29.1.10 Anzahl der Fälle und Dauer der Arbeitsunfähigkeit der AOK-Mitglieder im Jahr 2011 nach Alter



Atypische Beschäftigungsverhältnisse

Zunahme der wissensintensiven Arbeit

Flexibilisierte Arbeitsbedingungen

- Schnelle Wechsel der Technologien, Arbeitsverfahren
Organisationsformen
- Flexible Dauer, Lage, Verteilung der Arbeitszeit
- Mobilität (Kurz- und Langzeitentsendungen, International,
national)
- Virtualität (Telearbeit, virtuelle Netzwerke)

**→ Unsicherheit und dauerhafte Lern- und
Anpassungserfordernisse**



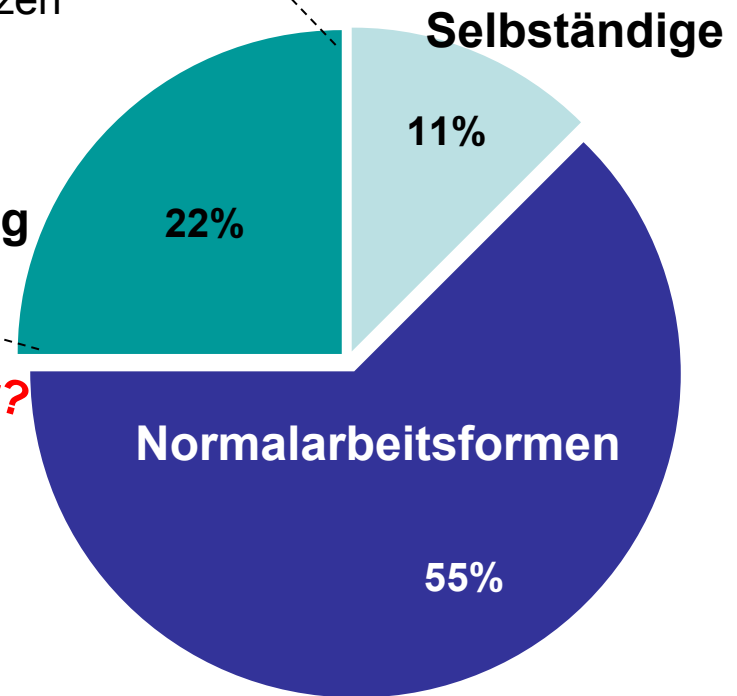


Zunahme prekärer Arbeitsverhältnisse

- Befristete Verträge
- Beschäftigung unterhalb 20h/Woche
- Bezahlung unterhalb der „Mindestlohngrenzen“
- Eingeschränkte Arbeitnehmerschutzrechte

Atypische
Beschäftigung

Freelancer als die Erwerbsform der Zukunft?



Normalarbeitsformen

55%

11%

Selbständige

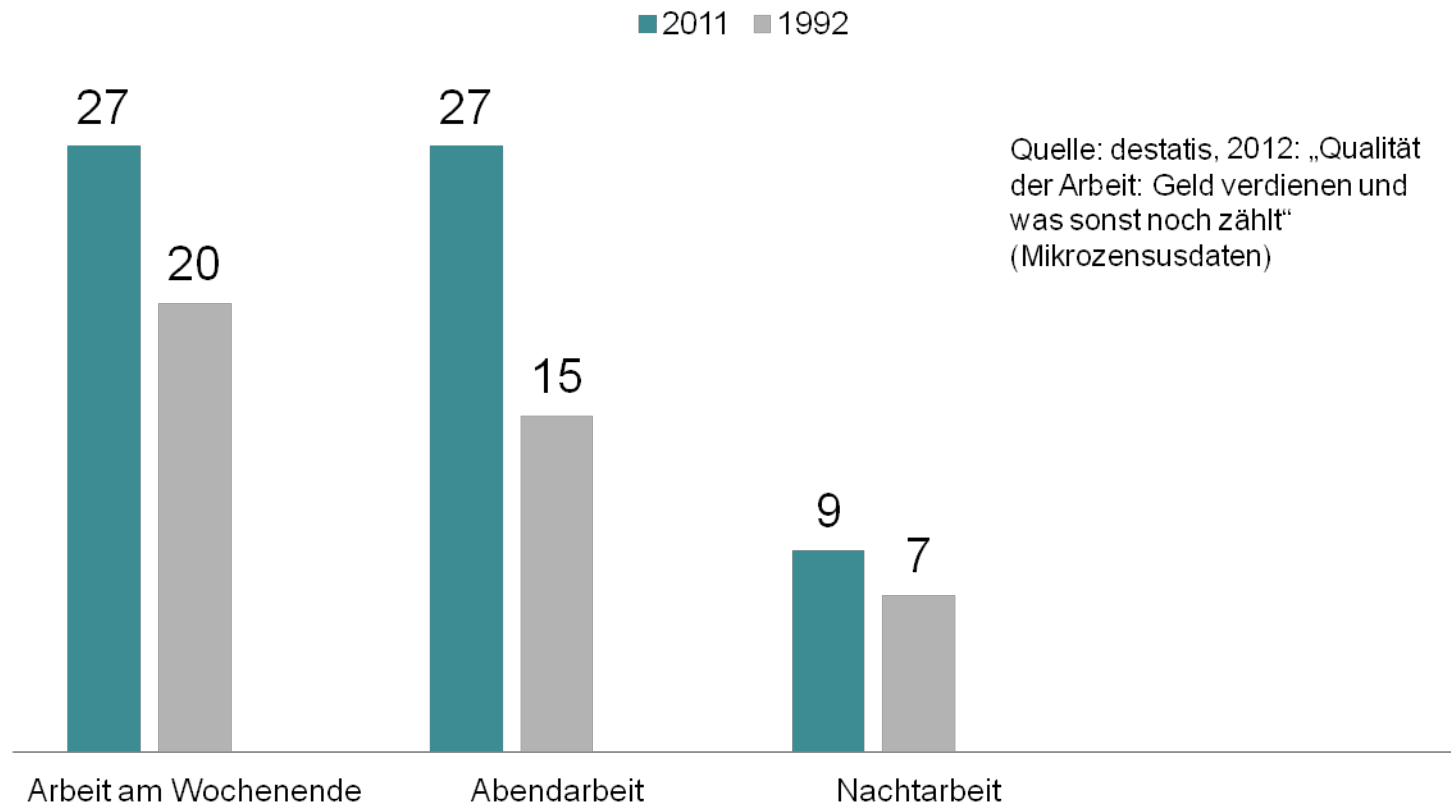
Anteil Erwerbstätiger in unterschiedlichen Beschäftigungsformen

Quelle: Statistisches Bundesamt (2009). Niedrigeinkommen und Erwerbstätigkeit



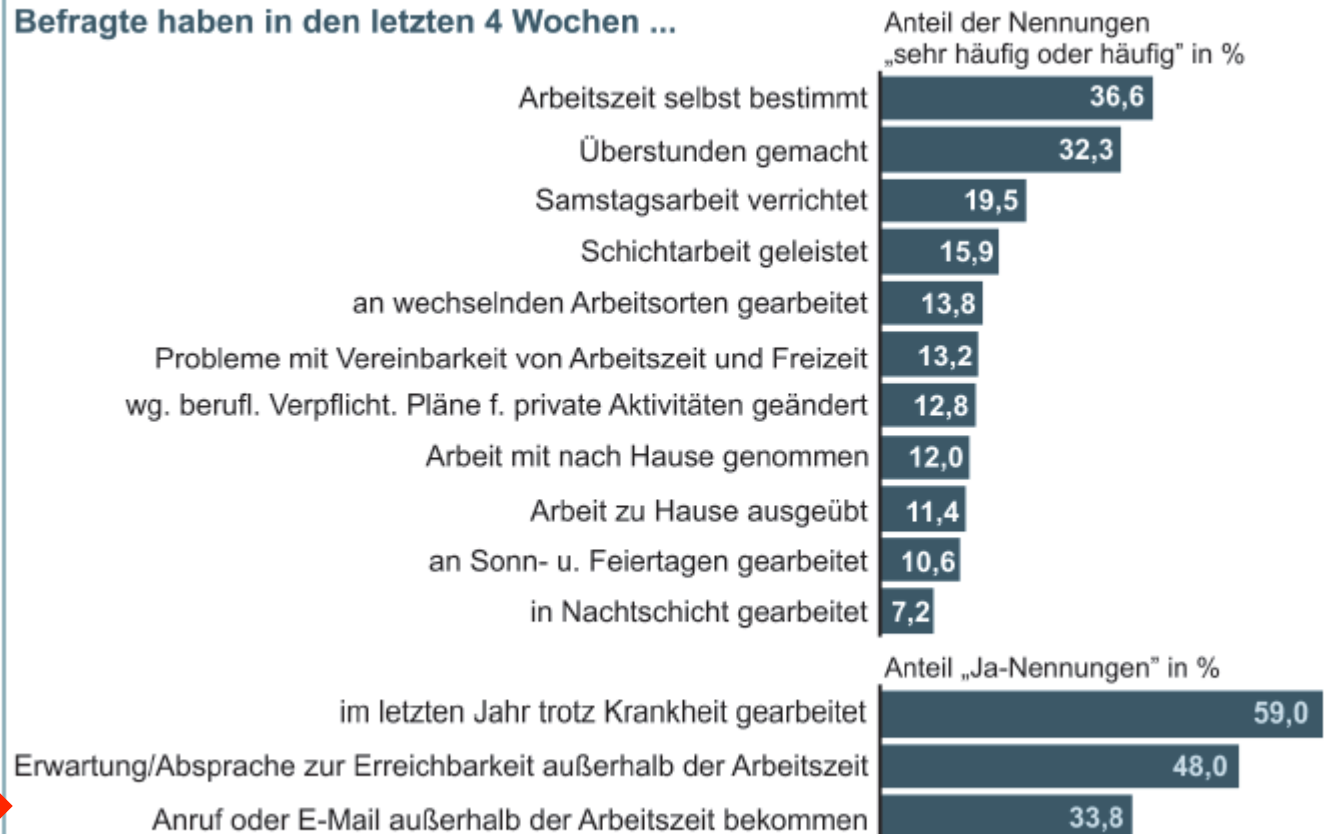


Arbeitszeiten der Erwerbstätigen Angaben in Prozent der Befragten



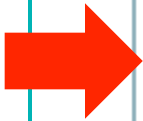
Hohe Flexibilität in deutschen Betrieben

Abbildung 1: Formen flexibler Arbeit



Quelle: Fehlzeiten-Report 2012

© WIdO 2012





Wir müssen länger in einer hoch dynamischen, unsicheren, wissens- und lernintensiven Arbeitswelt arbeiten.

....Was tun, um das zu schaffen?

Was tut die Politik?



Demografiestrategie - Demog x

www.demografiestrategie.de/DGS/DE/Demografiestrategie/demografiestrategie_node.html

Bundesministerium des Innern

Bundesministerium des Innern Inhaltsverzeichnis Kontakt Impressum Benutzerhinweise

Demografiestrategie der Bundesregierung

Suchbegriff **SUCHE**

Jedes Alter zählt
Die Demografiestrategie der Bundesregierung

Handlungsfelder :

...

Motiviert, qualifiziert und gesund arbeiten

....

Die wichtigsten **betrieblichen** Handlungsfelder

- **Gesundheit**
- **Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung**
- **Qualifikation, Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen**
- **Führung**
- **Demografiegerechte Personal- und Rekrutierungspolitik**

Forschungsförderung & Initiativen seit ca. 20 Jahren

BMBF Förderprogramme seit 1996

- Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel
- Demografischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit im Standort Deutschland
- Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demografischer Wandel
- Demographieinitiative I und II
- Betriebliche Strategien für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik und „Werkzeugkasten“

▪ ...

BMAS

- Gemeinschaftsinitiative „Neue Qualität der Arbeit“ (INQA)
- Altersgerechte Arbeitsbedingungen
Machbarkeitsstudie
(Sachverständigengutachten)

Diverse
Länderprogramme....

BMG

Unternehmen unternehmen Gesundheit

DFG

- Schwerpunktprogramm
„Altersdifferenzierte Arbeitssysteme“



Ergebnisse der Forschungsförderung:
Wir wissen Einiges...





Differentielle Zusammenhänge von Alter und Arbeitsleistung

- Leistungsbereitschaft Älterer ist ausgeprägt vorhanden
- Zusammenhänge zwischen Leistung und Alter variieren von $-.44$ bis $.66$
 - Ältere besser bei Aufgaben, bei denen wissensbasierte Urteile ohne Zeitdruck gefordert sind – z.B. haben ältere Piloten weniger Unfälle als jüngere
 - Jüngere besser bei Aufgaben, die gleichbleibend hohe Arbeitsgeschwindigkeit und schnelle Reaktionen erfordern
 - Zusammenhänge sind abhängig von Art der Leistungsmessung
 - Objektive Kriterien (Stückzahl, angemeldete Patente): *positiver* Zusammenhang mit Alter
 - Subjektive Einschätzungen (Leistungseinschätzung durch Führungskräfte): *negativer* Zusammenhang mit Alter
 - Keine systematischen Zusammenhänge zwischen Alter und Innovation



Zunahme

Kognitive Fähigkeiten

Wissens- und Erfahrungsbasierte Leistungen

Fähigkeit komplexe Aufgaben zu lösen

Offen für alternative Lösungen zu sein

Möglichkeiten und Grenzen realistisch einzuschätzen

Entscheidungsprozesse und Handlungen optimieren

Emotionsregulation

Emotionales Befinden

emotionale Stabilität im Alltag bis in die 60er und 70er

Emotionskontrolle

emotionale Intelligenz



Kurzzeitgedächtnis, semantisches und prozedurales Gedächtnis (40 - 70 Jahre)

Abnahme

Kognitive Fähigkeiten

bei fehlendem Training: Prospektive Gedächtnisleistungen (an

Termine erinnern)

Quellengedächtnis

fluide Intelligenz

Psychomotorik:

Leistung bei Mehrfach Tätigkeiten unter Zeitdruck

Aufmerksamkeit :

Hörkraft, Daueraufmerksamkeit

Bewegungen/Reaktionsgeschwindigkeit:

Schnelligkeit von Bewegungen, Reaktionszeiten





Kompetenzmodell

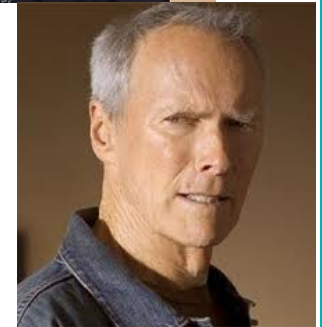
- (1) jeder altert zu einem anderen Zeitpunkt
- (2) jeder Alterungsprozess beinhaltet Zu- und Abnahmen bestimmter Funktionen
- (3) jeder besitzt innerhalb seines Alterungsprozesses noch die Fähigkeit der Verhaltensänderung

SOK-Modell nach Baltes & Baltes (1989):

- **Selektion:**
Spielraum bei der Wahl der Arbeitsaufgaben nutzen
- **Optimierung:**
Anzahl beruflicher Ziele und Aufgaben reduzieren
- **Kompensation:**
Defizite in Leistungsfähigkeit durch Erfahrung und Routine kompensieren

- Konstitution
- Sozialisation
- Bildung
- Status

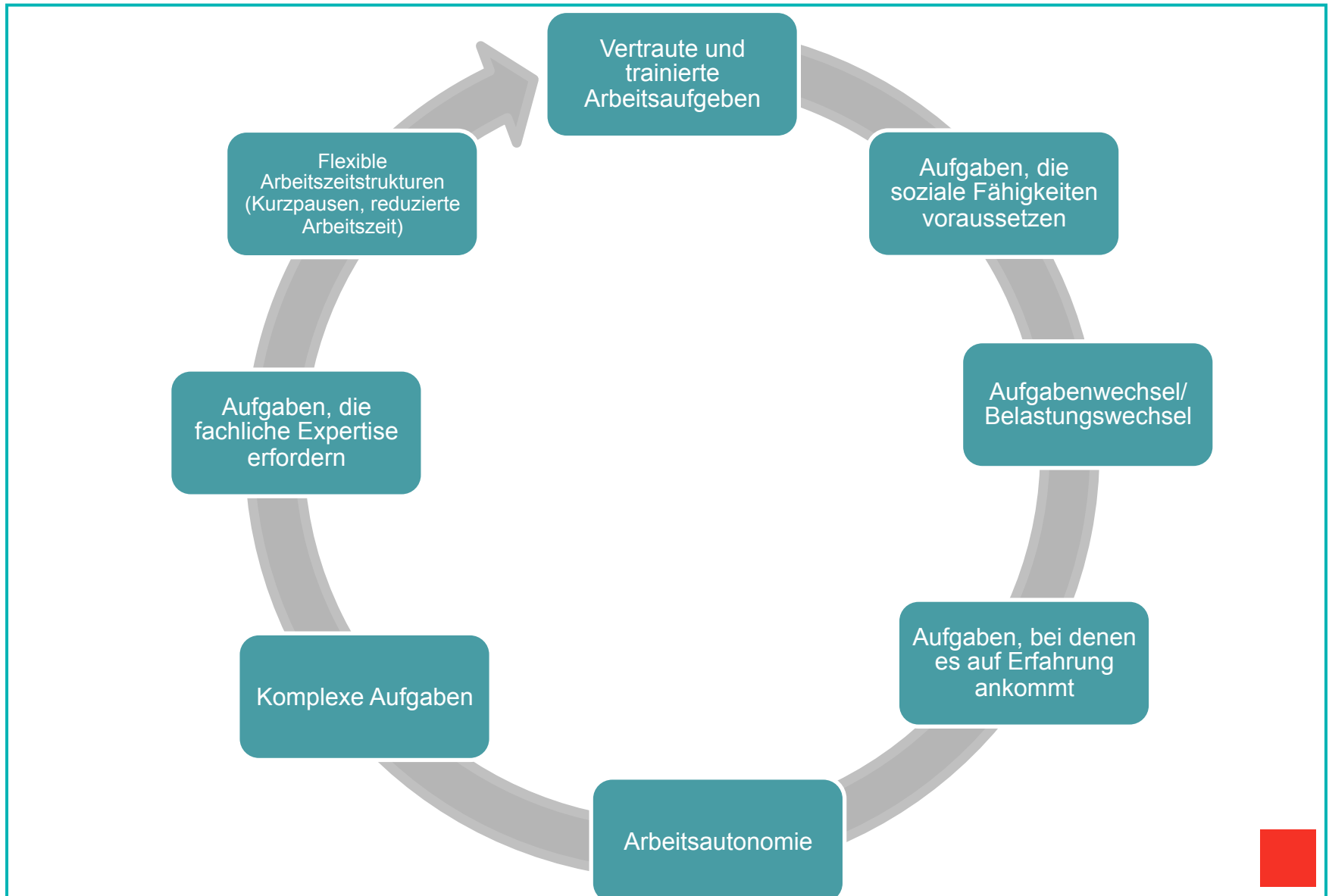
- Bisherige Tätigkeit, z.B.
 - Leistungsanforderungen in der Arbeit
 - Handlungsspielräume in der Arbeit
 - Lernanregungen durch die Arbeit
- Selbstkonzept – Fremdkonzept
- Private Lebensführung
- ...



➔ **Mit dem Alter nimmt die interindividuelle Streuung der Arbeitsfähigkeit zu.**

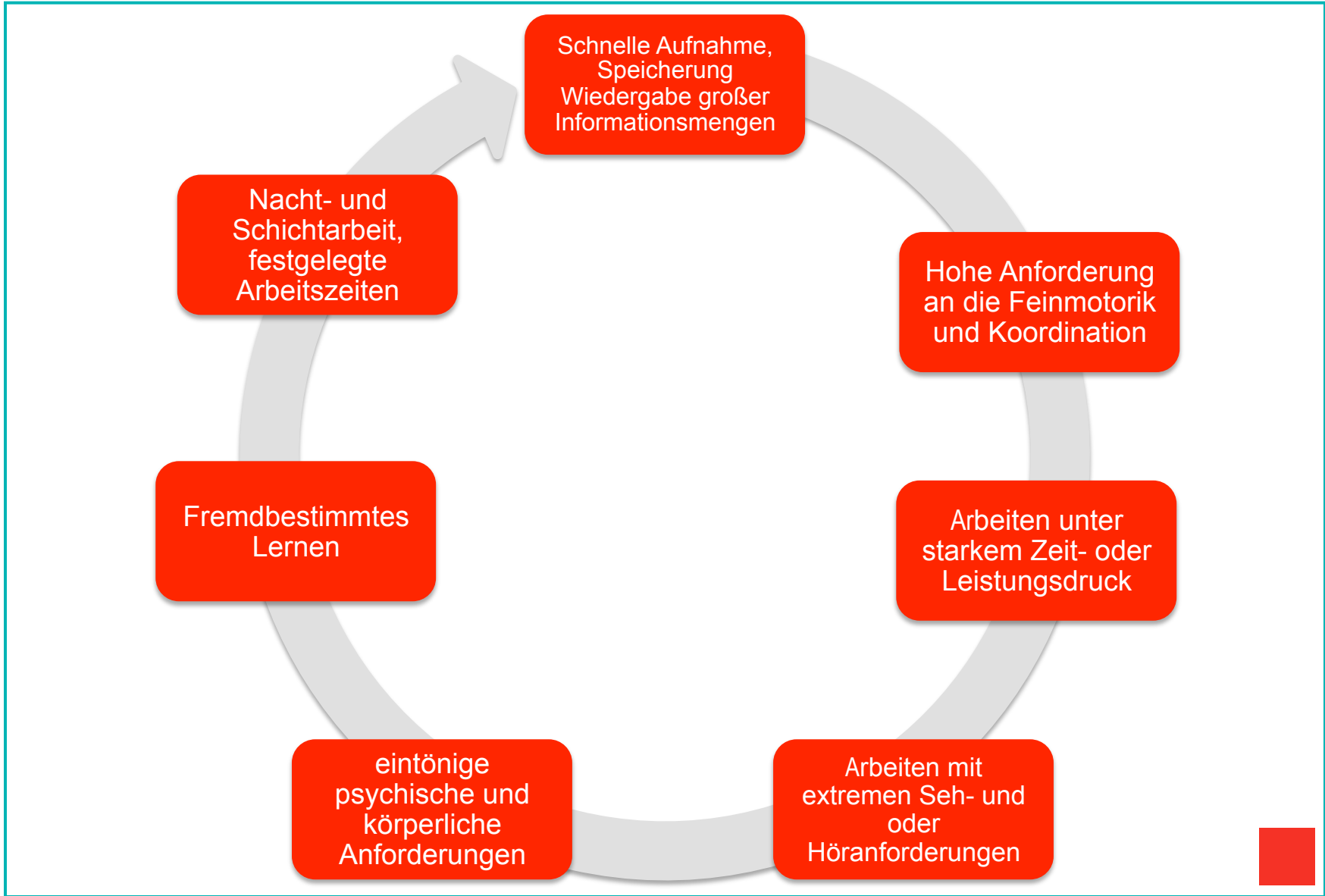


Günstige Arbeitsaufgaben für Ältere





Ungünstige Arbeitsbedingungen für Ältere





.... Gesund Altern in einer flexiblen
Arbeitswelt....

Wie geht das?





Beschäftigungsfähigkeit (Employability):

Andauernde Arbeitsfähigkeit in
sich wandelnden Arbeitsmärkten

(Richenhagen 2009)

Arbeitsfähigkeit (Workability): Summe aller
Faktoren, die zur erfolgreichen Bewältigung einer
bestimmten Arbeitssituation erforderlich sind

(Ilmarinen/Tempel, 2002)

Leistungsfähigkeit: Gesamtheit aller Fähigkeiten und
Fertigkeiten zur Realisierung von Aufgaben (Sargirli/Kausch 2007)

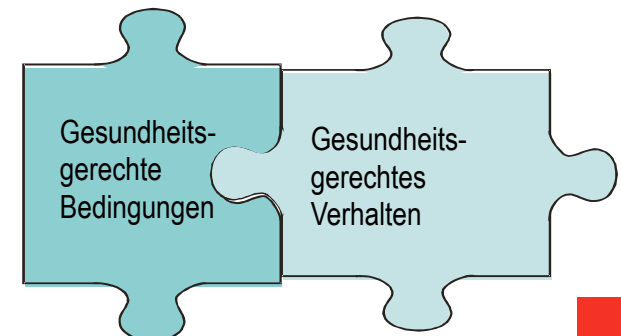




Erfolgreiches alter(n)sgerechtes BGM erhält lebensphasenspezifisch die Gesundheit durch differentielle Ressourcenstärkung

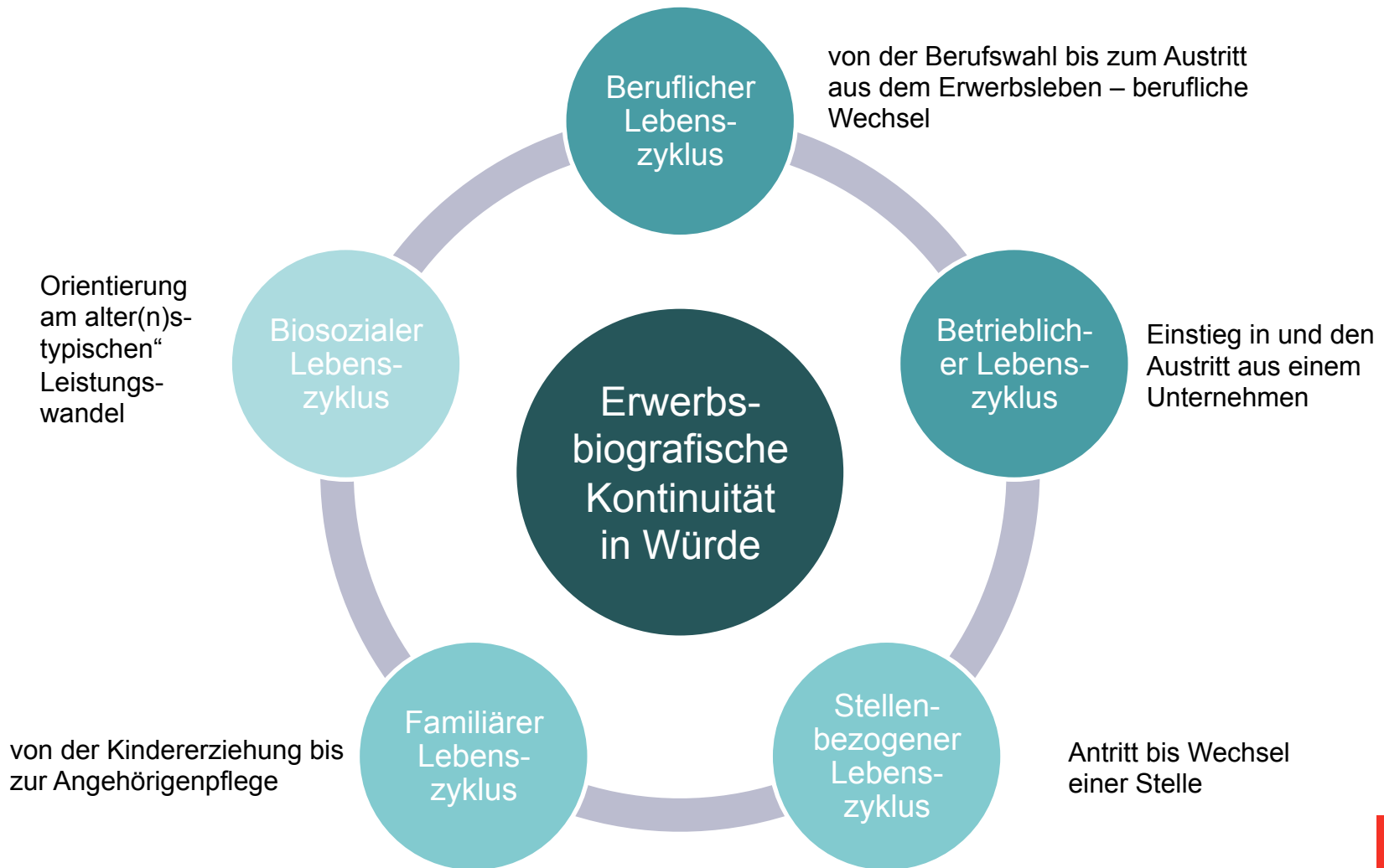
Ressourcenstärkung auf folgenden Ebenen

1. Unternehmensorganisation
2. Unternehmens-, Führungskultur
3. Arbeitsgestaltung
4. Bedarfsgerechte (zielgruppen)spezifische Interventionen
5. Langfristige und nachhaltige Maßnahmen



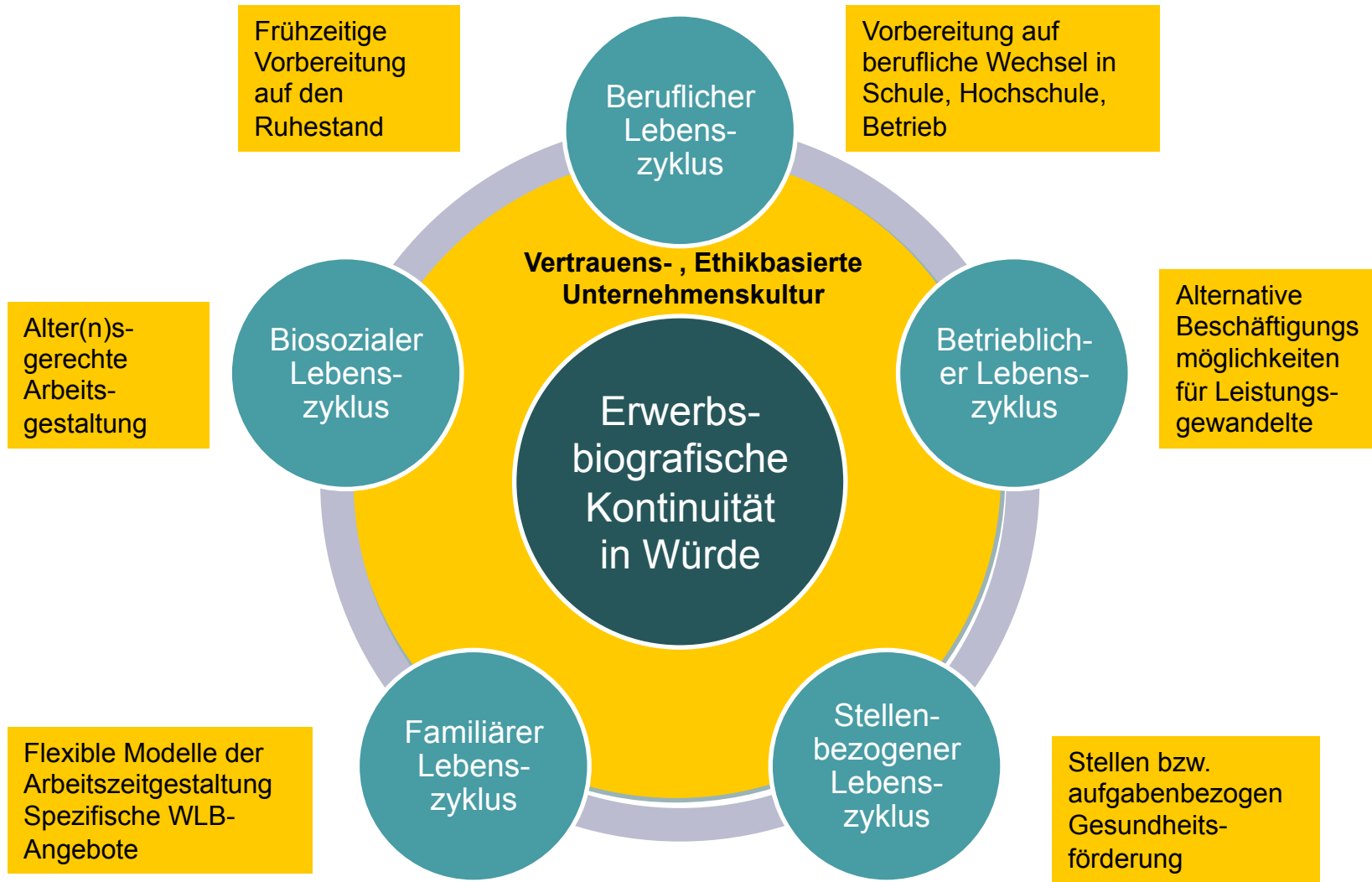


Vermeidung von kalendarischen Zuordnungen u. Gefahren der Altersdiskriminierung





Vermeidung von kalendarischen Zuordnungen u. Gefahren der Altersdiskriminierung





Gesunde Unternehmen

Potentiale der Mitarbeiter werden weiterentwickelt:

Stärken der Mitarbeiter erkennen & fördern,
Altersgruppengerechte Fort- und Weiterbildungsangebote
Intergenerativen Wissenstransfer sicherstellen

Vertrauensvolles Klima/Unternehmenskultur:

Respekt & Wertschätzung für jedes Alter vorleben und durchsetzen

Alter(n)sgerechte Arbeitsorganisation:

Lernanreize durch anspruchsvolle Aufgaben,
Kompensationsbedingungen schaffen

Unfallgefahren und Gesundheitsrisiken minimiert:

Altersgerechte Gefährdungen berücksichtigen
Belastungen abbauen



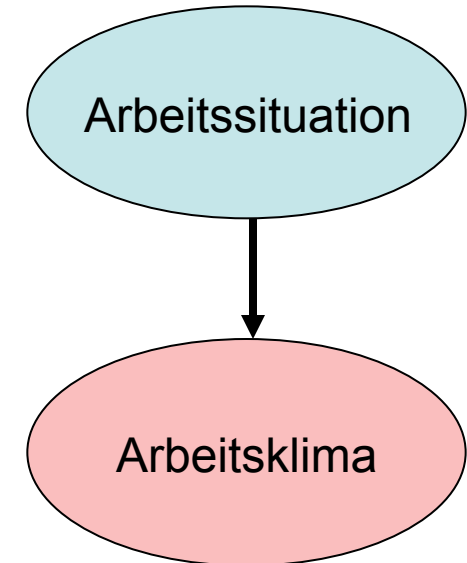
| | | |
|---|--|--------------------|
| Machbar | Fachliche und überfachliche Qualifikationsangebote, Weiterbildung entsprechend aktueller Anforderungen | Qualifikation |
| Sinnhaft | Warum Informationen an Mitarbeiter, Nutzenargumentationen | Kommunikation |
| Vorhersehbar | Frühzeitige und verlässliche Informationen über veränderte Auftragslage | |
| Beeinflussbar... | Beteiligung der Mitarbeiter/innen in der Arbeitsvorbereitung/Planung | Partizipation |
| ...Sozial- bzw. Work-Life Balance-förderlich | Berücksichtigung der außerbetrieblichen Anforderungen in betrieblichen Maßnahmen | |
| ...Abstimmbar auf individuelle Voraussetzungen | Differentielle Arbeitsgestaltung (altersgerecht, gender- und kultursensibel) | Arbeitsbedingungen |

Machbare, sinnhafte, vorhersehbare und beeinflussbare Arbeitsbedingungen fördern Selbstwirksamkeitsüberzeugungen!



Wissens- und Kompetenzvermittlung zum Thema: Gesundheitsgerechter und alter(n)sgerechter Führung

- Abbau von aufgabenbezogenen Belastungen
- Ressourcenförderung z.B.
 - Partizipationsangebote bereitstellen
 - Realistische Arbeitsziele
 - Faire Rückmeldung über Arbeitsergebnisse
 - Regelmäßige Kommunikation und Information
 - Wertschätzende und respektvolle Kommunikation
 - Vermittlung bei Konflikten
- **Vorbildfunktion**
 - im Umgang mit Gesundheit und Work-Life-Balance
 - Im Umgang und in der Wertschätzung des Alters
 - ...





Arbeit hält gesund, wenn sie die Potentiale des Menschen weiterentwickelt. Potentiale werden weiterentwickelt, wenn...

Aufgaben...

- Neu
 - Ganzheitlich
 - Vielfältig
 - Anspruchsvoll
 - Bewältigbar
 - Sinnvoll
- sind

Möglichkeiten zur
Beteiligung
gegeben sind

Arbeit gut
(belastungs- und
störungsfrei)
organisiert ist

Behinderungen durch ... unzureichende

Arbeitsorganisation

Informationsdefizite
Motorische Erschwerungen:
Unterbrechungen

Überforderungen

Zeitdruck
Fehlende Qualifikation,
Einweisung

Unterforderungen

Monotone Arbeit

...vermieden werden



Ressourcenorientierte Organisationsentwicklung

- Sinnhafte, Verstehbare, Planbare Strukturen aufbauen
- Beteiligungsmöglichkeiten schaffen und Rahmenbedingungen dafür garantieren
- Effiziente Kommunikationsflüsse aufbauen
- Führungskräftequalifizierung zu Gesundheit und Alter

Lebensphasenorientiertes Personalentwicklung

- Langfristige Personalplanung auf Basis von Altersstrukturanalysen
- Auch Ältere neu einstellen
- Tätigkeitswechsel innerhalb des Unternehmens
- Vorbereitung auf den „Ruhestand“

Differentielle Arbeitsgestaltung

Aufgaben...

- Neu
- Ganzheitlich
- Vielfältig
- Anspruchsvoll
- Bewältigbar
- Sinnvoll

Unzureichende Arbeitsorganisation vermeiden:

Behinderungen

- Informationsdefizite
- Motorische Erschwerungen:
- Unterbrechungen

Überforderungen

- Zeitdruck
- Fehlende Qualifikation

Unterforderungen

- Monotone Arbeit



Gesundheitsmanagement

**Gesundheitsförderung,
Arbeits- und Gesundheitsschutz,
Betriebliches
Eingliederungsmanagement,
...**



Praxisbeispiel KMU - Metallbranche



- Altersdifferenzierter Arbeitseinsatz im Lager: Die Ältesten arbeiten auf den Etagen, wo die leichtesten Teile liegen, um die körperliche Belastung auf ein Minimum zu reduzieren
- Über-Bedarf Ausbildung, Rekrutierung der Azubis auch über Mitarbeiterfamilien
- Bildung von altersgemischten Teams
- Einführung von Mitarbeitergesprächen
- Einführung einer betrieblichen Altersversorgung
- Teilzeitangebote für ältere Beschäftigte und für junge Familien
- Minijobs für bereits verrentete Mitarbeiter, so dass das Know-how für den Betrieb erhalten bleibt

Praxisbeispiel Handwerk – Heizung - Sanitär

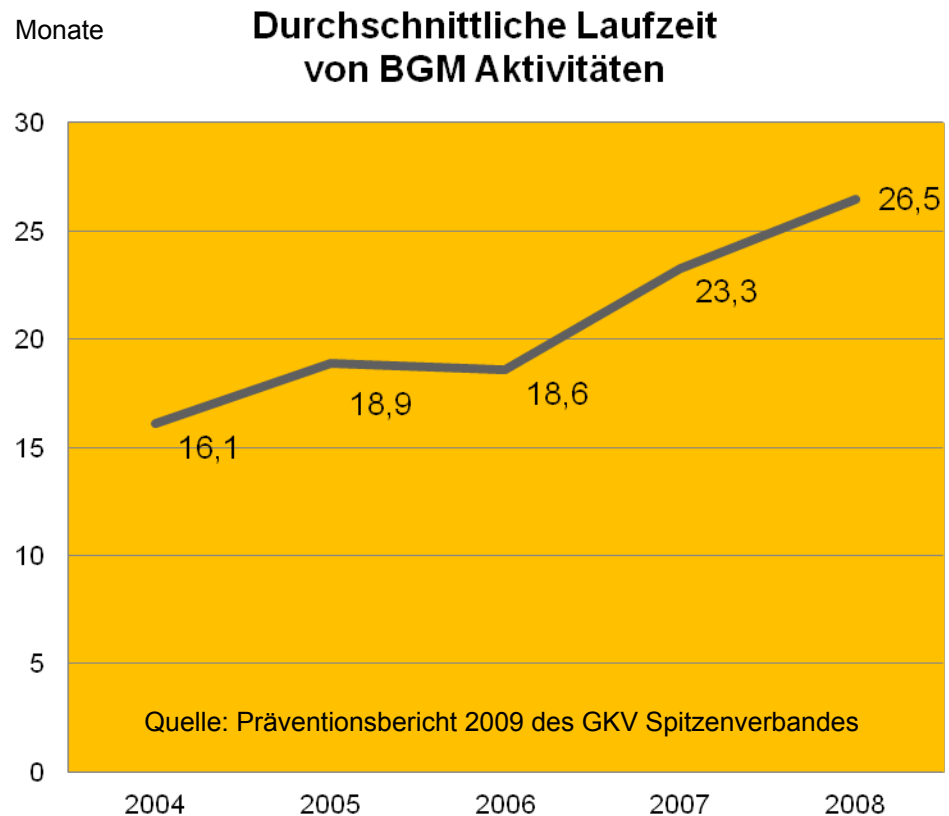




Nachhaltigkeit von BGF

1. Freigabe von Ressourcen:
 - Personal
 - Budget
 - Zeit
2. Eindeutige Zielvereinbarungen
3. Partizipation
4. Integration in Strukturen & Prozesse
5. Einbindung des mittleren Managements

Quelle: Pelster, 2010



- Erwerbsbiografische Kontinuität in Würde schließt Armutsbekämpfung ein: Wer ein Leben lang gearbeitet, hat darf nicht in die Altersarmut fallen!



- Erhalt der Leistungs-, Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit gelingt nur durch konsequente Ressourcenstärkung auf organisationaler, personaler und sozialer Ebene, hier vor allem
 - Lernhaltige und sinnhafte Aufgaben
 - Wertschätzende Führung
 - Vereinfachung von Tätigkeits- und/oder beruflichen Wechseln
 - Stärkung der Selbstregulationsfähigkeit



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Bei Interesse und Nachfragen:

[Email: ducki@beuth-hochschule.de](mailto:ducki@beuth-hochschule.de)

