

**Demografie Wissen Kompakt 2013**  
Werkzeuge für die betriebliche Demografieberatung

Workshop II-10

**Alternsgerechte Berufsverläufe vorbereiten**  
– das Konzept der „mitalternden Arbeit“

**Alexander Frevel**  
[www.beratung-arbeitsfaehigkeit.de](http://www.beratung-arbeitsfaehigkeit.de)

Dortmund, 25.11.2013



**Inhalte**



- **Warum ist „alternsgerechte Arbeit“ ein Thema?**
  - Folgen des demografischen Wandels
- **Was wissen wir über das Altern?**
  - Was verändert sich beim Altern?
  - Was unterstützt beim Altern in der Arbeit?  
– Das Fördermodell „Work Ability“
  - Auf was ist bezüglich des Alterns in der Arbeit zu achten?
- **Was könnte helfen?**
  - Mitalternde Arbeit – „Lebensphasengerechte Berufsverläufe“
    - Alternsgerechte Berufsverläufe
    - Tarifvertragliche Regelung
  - Quintessenzen



## Arbeiten bis zur Rente?

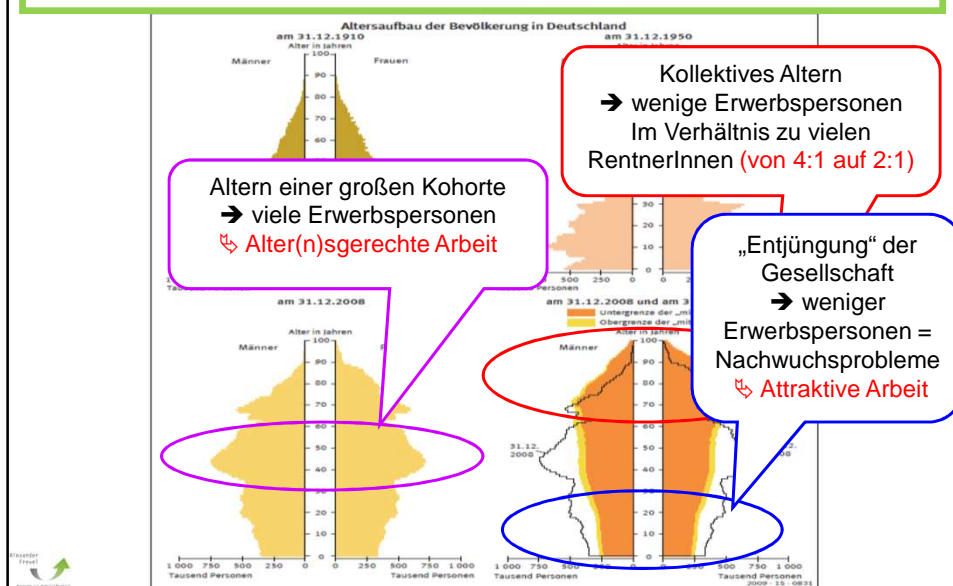
Werden Sie im Unternehmen gefragt:

„Können Sie Ihren derzeitigen Beruf / Ihre jetzige Tätigkeit bis zum regulären Rentenalter ausüben?“

- wenn ja: „Wie können wir das unterstützen?“
- wenn nein: „Was müsste sich ändern?“
- Gibt es in Ihrer Tätigkeit Elemente, die Sie als alterskritisch ansehen?
- Kennen Sie Tätigkeiten/Arbeitsbedingungen, die Sie als alterskritisch bezeichnen würden?



## Aspekte des demografischen Wandels



## Problemfelder für älter werdende Beschäftigte

- lang andauernde physische und psychische Belastungen (Schwere Arbeit, Nachtarbeit, Monotonie, ...)
- chronischer Zeitdruck
- schlechtes Führungsverhalten / mangelnde Anerkennung
- geringe Handlungsautonomie / wenig Wahlmöglichkeiten
- Ausschluss von Weiterbildung
- zu starke Spezialisierung
- langjährige einseitige Tätigkeiten



## Wandel der funktionalen Kapazitäten beim Älterwerden / im Laufe des Arbeitslebens

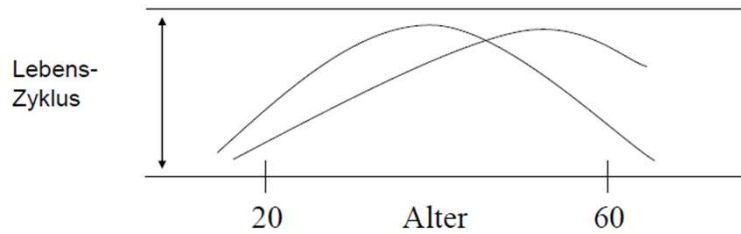
Physische und funktionelle Kapazitäten (Schnelligkeit, Kraft; Hören, Sehen), Lerngeschwindigkeit	
Begabung, Intelligenz, Fertigkeiten, Lernfähigkeit, Informationsaufnahme, Aufmerksamkeit	
Qualitäts- und Verantwortungsbewusstsein, Urteilsfähigkeit, soziale Kompetenz, selbstständiges Handeln	
Lebens- und Berufserfahrung, „job performance“ (Aufgabenerfüllung)	

alt ≠ leistungsgemindert

jung ≠ erfahren genug



## Lebensphasen



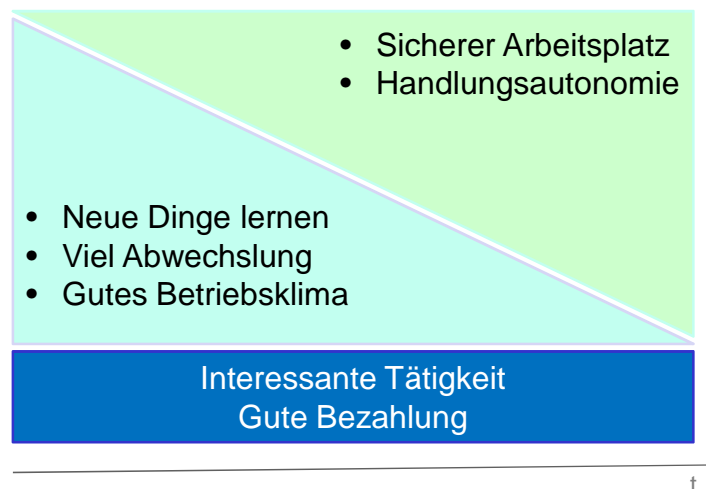
### Lebensphasen / ⚡ Übergänge

- Einstieg in Beruf
- Routine aufbauen
- Karriere
- Familie/Kinder
- zu pflegende Angehörige
- ...

### Unterschiedliche

- körperliche, geistige, psychische Kapazitäten
- Bedürfnisse
- Erwartungen
- Motive
- ...

## Erwartungen im Laufe des Erwerbslebens



## ZIEL: Arbeit gut bewältigen können

Möglichst

- lange ( $\geq$  Rentenalter)
- gesund
- gerne (motiviert)
- produktiv

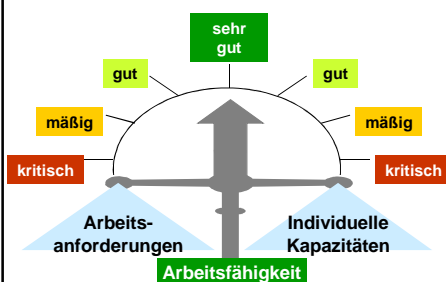
arbeiten

- **können** (Gesundheit und Kompetenz)
- **wollen** (Motivation)
- **dürfen** (Arbeitsbedingungen, Führung)

➔ betriebliche und individuelle Aufgabe



## Work Ability - Arbeits(bewältigungs)fähigkeit ...



... beschreibt das Potenzial eines Menschen, eine Anforderung zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen.

Dabei muss die Entwicklung der **individuellen funktionellen Kapazität** ins Verhältnis gesetzt werden zur **Arbeitsanforderung**.

Beide Größen können sich verändern und müssen ggf. alters-/alters- und gesundheitsadäquat gestaltet werden.

(Ilmarinen & Tempel, 2002)



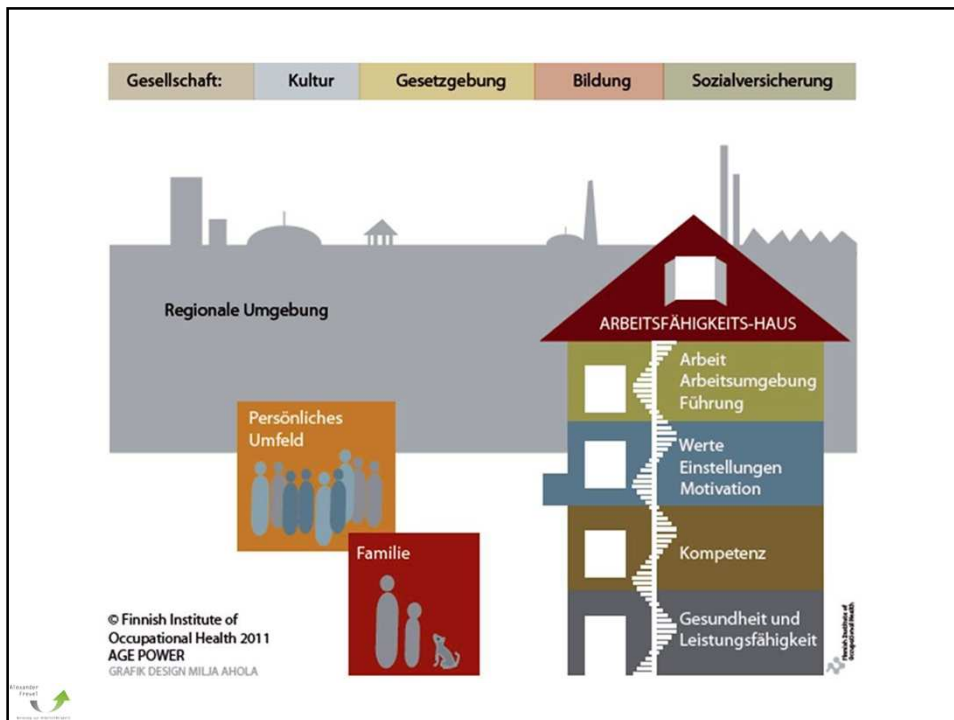
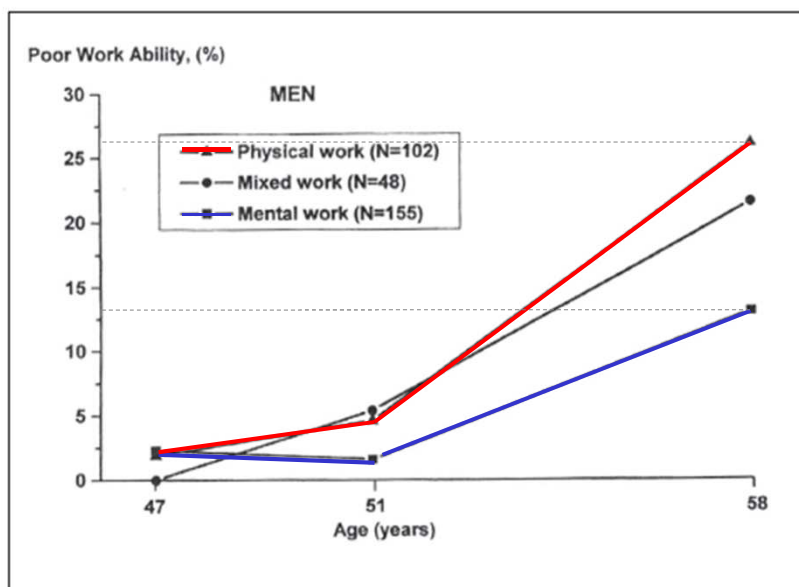
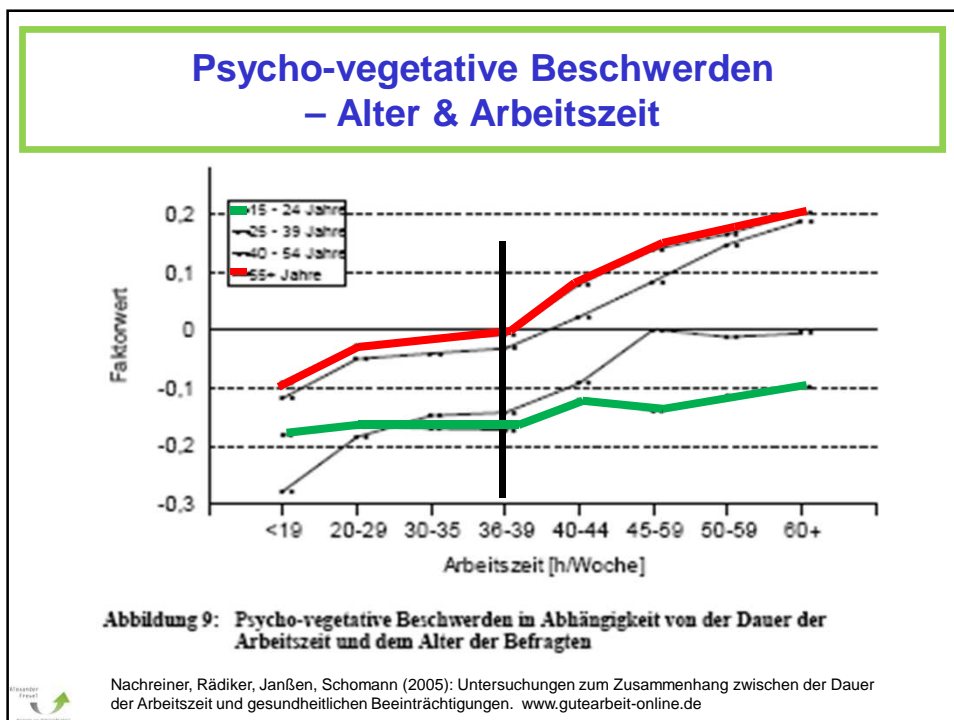
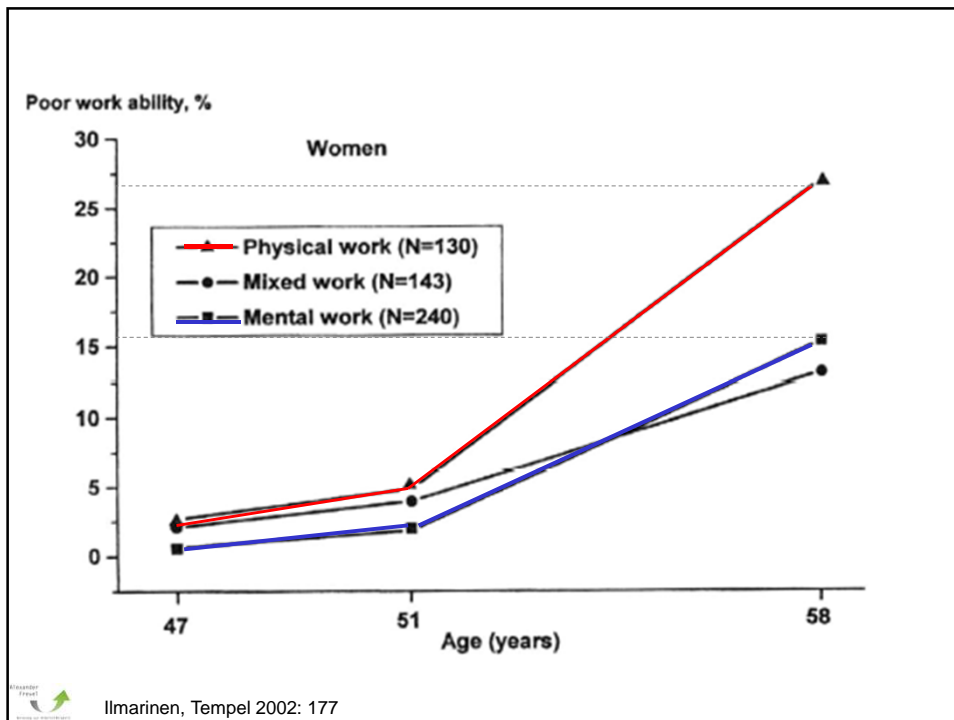


Abb./Tab. 87: Verteilung der Männer und Frauen mit »schlechter« Arbeitsbewältigungsfähigkeit nach Art der Arbeit und Lebensalter



Ilmarinen, Tempel 2002: 177



## Mitalternde Arbeit (1)

- Welche Tätigkeiten sind für den **Einstieg** in den Beruf/Betrieb am besten geeignet, um Erfahrung und Routine aufzubauen und um fachliche und organisatorische Kompetenzen zu stärken?
- Welche horizontalen, diagonalen und vertikalen **Entwicklungsmöglichkeiten** gibt es?



## Mitalternde Arbeit (2)

- Welche Tätigkeiten/Tätigkeitselemente bzw. Rahmenbedingungen (z. B. Schichtarbeit) sind **alterskritisch**?
- Welche Tätigkeiten können bis zum Rentenalter ausgeübt werden?
- Welche **Entlastungsmöglichkeiten** gibt es für Ältere?
- Welche Entlastungsmöglichkeiten gibt es für Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen?





## Basis-Modell für die Karriereplanung



**Einstiegs-AP** (nach Ausbildung)



**Umstiegs- oder Aufstieg-AP (Entwicklungs-AP)** zum Belastungswechsel (☹ bei belastungsbedingt begrenzter Tätigkeitsdauer) und/oder ☺ zur beruflichen Weiterentwicklung (mit systematischem Training und gezielter Unterstützung durch ältere/erfahrene KollegInnen)



**Verweil-AP** mit alternsgerechter Anpassbarkeit der Tätigkeit, abwechslungsreichen Aufgaben - bis Regelpensionsalter bewältigbar (Wahlmöglichkeiten)



**Entlastungs-AP** mit erfahrungsgeliteten Arbeitsaufgaben und alternsgerechten Arbeitsbedingungen - als Wahlangebot oder für Personen mit Leistungseinschränkungen



## Ablauf Pilotprojekt

vorher	1. Tag	2. Tag	3. Tag	nachher
Abstimmung Organisation	Steuerkreis (Erwartungen)	Experten- gespräche Fach- arbeiterInnen	Workshop mit Gesprächs- partnerInnen	Bericht
Auswertung Dokumente (GBu) • Tätigkeits- beschrei- bungen • Alters- struktur	Betriebsbegehung		Aufbereitung	
	Experten- gespräche operative Führungskräfte		Steuerkreis: strategische Ausrichtung	Review
	Auswertung: erste Erkenntnisse	Auswertung und Aufbereitung • qualitativ • Arbeitsplatz- Landkarte		



## Beispiele für Verweil-Arbeitsplätze Stahlerzeugung

- Blockplatz
- Schrottplatz
- Einwieger & Legierungsverwalter Schrottplatz
- Fräser und Schleifer
- VID-Kranfahrer
- Chargenrechner
- Aufleger Förderbühnenbeschickung
- Kranfahrer (in Abhängigkeit vom Kran)
- Meister, Vorarbeiter, Gieß-Koordinator
- Anlagenführer
- Tätigkeiten in der Hütte ohne alterskritische Elemente

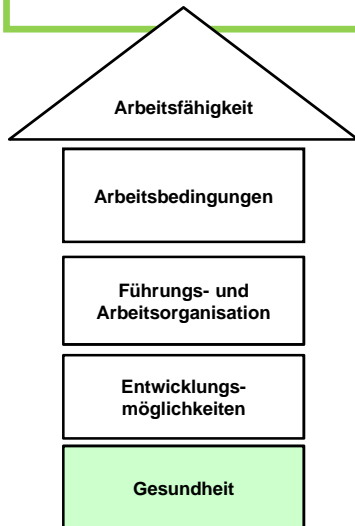


## Alterskritisches

- körperliche Anforderungen: schwer heben/tragen, gehen; Lärm, Hitze, Staub
- geistige Anforderungen (z.B. Anlagenführung): hohe Konzentration, mehrere Anlagen im Blick haben, vorbedenken, Prozesse beherrschen (viele Interventions-Parameter), Gefahren beachten
- langzyklisches Nachtschichtsystem
- Nachtarbeit
- 12er-Schichten
- Überstunden
- Vertikaler Aufstieg ist Einbahnstraße nach oben [z. B. 1. Schmelzer] → Sackgasse



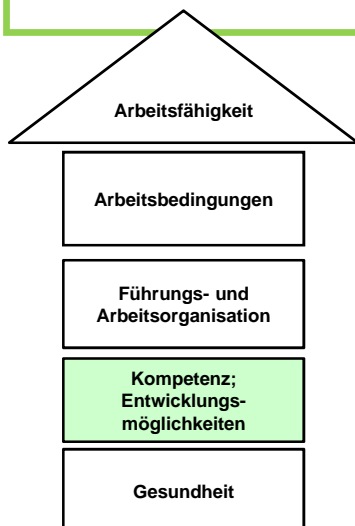
## Gesundheit / Arbeitsschutz (Stahlindustrie)



- Suppe Nachtschicht
- ABI mäßig oder kritisch → MA entlastet bzw. neuer Arbeitsplatz
- Aktuelle Messprotokolle für alle belasteten Arbeitsbereiche mit jährlichen Kontrollintervalle und Evaluation der abgeleiteten Maßnahmen
- Zunahme der KVP-Beiträge zu Sicherheit, Gesundheitsschutz und Arbeitshygiene (neue Werkzeuge, Verbesserungen in den Arbeitsabläufen etc.)



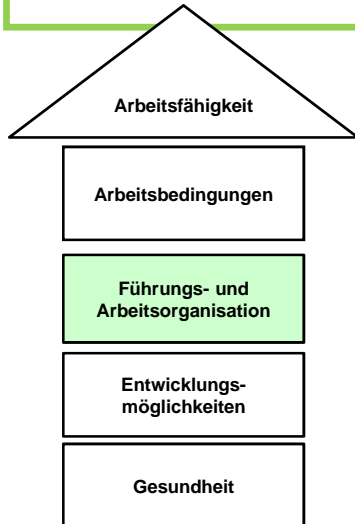
## Kompetenz & berufliche Entwicklung (Stahlindustrie)



- Qualifizierung aller Führungskräfte zu „Arbeit, Altern und Gesundheit – Alternsmanagement im Betrieb“
- Berufsverlauf ist Thema in den Strukturierten Mitarbeitergesprächen
- Diverse fachliche Weiterbildungsangebote



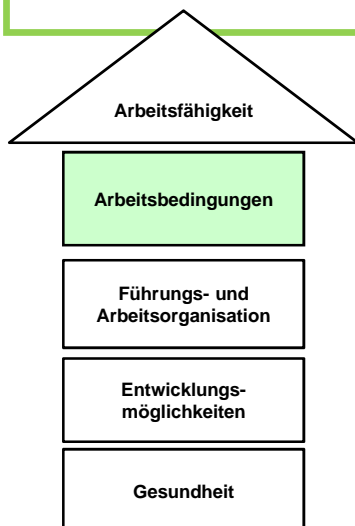
## Führung und Arbeitsorganisation (Stahlindustrie)



- **Berufsverlaufs-Matrix**
- Neue Teiltätigkeiten mit Belastungs-/ Anforderungswechsel
- Achtsame Stellenbesetzung
- Verbesserte Einstiegsprozesse in die Arbeit
- Entlastungstätigkeiten/-situationen für Ältere
- Bessere Personalplanung bei Langzeitkrankenständen



## Arbeit (Stahlindustrie)



- **Ergonomische Verbesserungen**
  - Arbeitsstühle/Sitze erneuert/optimiert
  - Kehmaschine angeschafft
  - Heizstrahler montiert
  - Wartung Klimaanlage optimiert
  - PSA verbessert (Bekleidung, Schuhe)
  - Umluft-unabhängiger Atemschutz
  - Hebehilfe Heizstand
  - Elektrische Ameise Stripphalle
  - Kettenablagen in ergonomischer Höhe mit speziellen Halterungen
- **Arbeitszeit – Schichtplanung**
  - Reduktion Überstunden





## Tarifvertrag VHH (2)

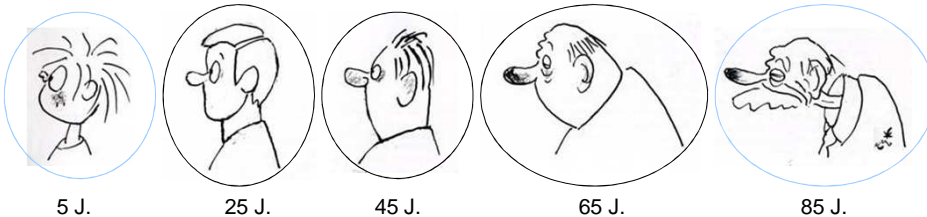
- Wertschätzende Dialoge mit jeder/m Beschäftigten
  - Anerkennender Erfahrungsaustausch (ca. 90%; jährlich)
  - Achtsames Arbeitsbewältigungsgespräch / Integration von Langzeiterkrankten/Behinderten (10%; BEM; bei Bedarf)
- Weiterbildung (z.B. Kundendienstleister/in im Fahrdienst)
- Gesundheitsförderung (Prävention, Kur, Rehabilitation)
- Vorbereitung auf die Nacherwerbsphase
- Evaluation
  - WAI und Auswertung der Dialoge
  - Jährliche Analyse Altersstruktur und Arbeitsanforderungen



VHH-Tarifvertrag zum demografischen Wandel  
und der Generationengerechtigkeit



## ... Und deshalb sollten Führungskräfte und Interessenvertretungen und BeraterInnen ...



- den Zusammenhang zwischen Arbeit, Altern und Gesundheit kennen,
- alterskritische Tätigkeiten identifizieren,
- altersgerechte Arbeitsgestaltung realisieren und
- die Arbeitsfähigkeit aller Generationen fördern können

