

## Demografie Wissen Kompakt 2014 Werkzeuge für die betriebliche Demografieberatung

Workshop 11

### Altersgerechte Berufsverläufe vorbereiten – das Konzept der „mitalternden Arbeit“

**Alexander Frevel**

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

Dortmund, 17.11.2014



## Inhalte



- Warum ist „altersgerechte 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“
    - Altersgerechte Berufsverläufe
    - Tarifvertragliche Regelung
  - Quintessenzen



## Arbeiten bis zur Rente?

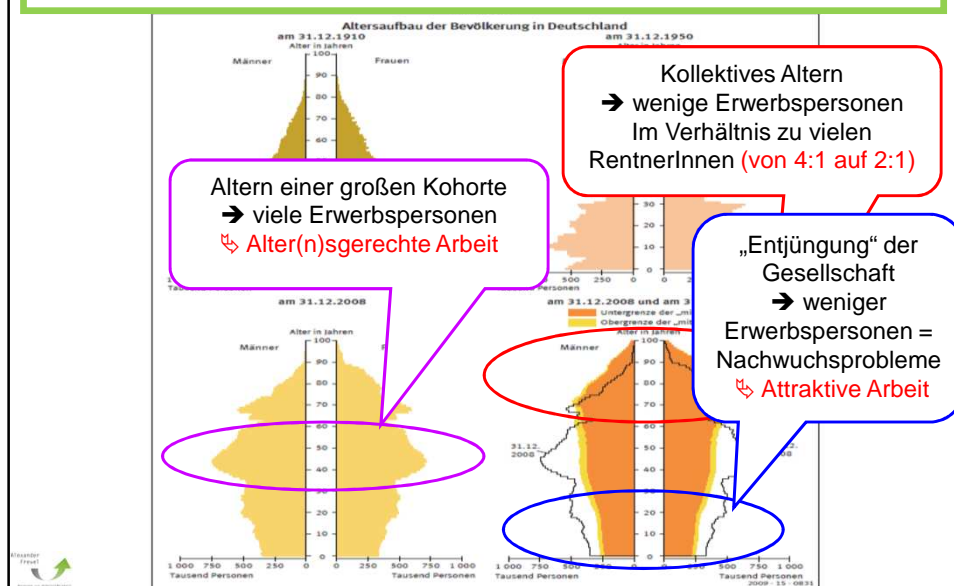
Werden Sie im Unternehmen/von Ihrer Führungskraft gefragt:

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

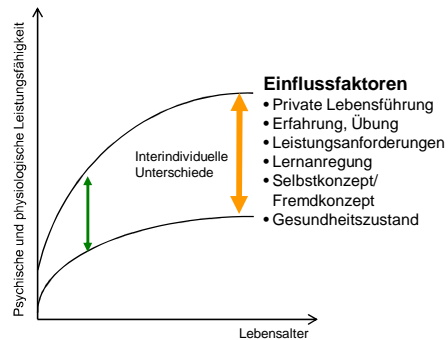
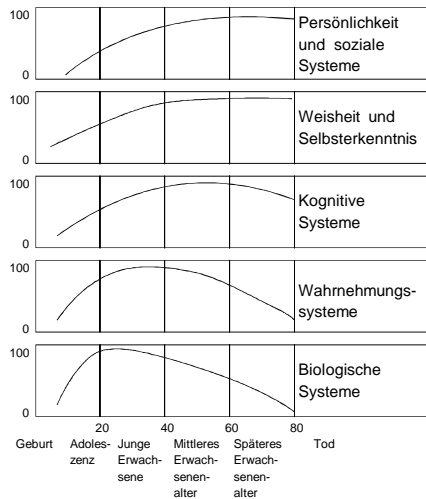
- wenn ja: „Wie können wir das unterstützen?“
- wenn nein: „Was müsste sich ändern?“
- Gibt es in Ihrer Tätigkeit Elemente, die Sie als alterskritisch ansehen?
- Kennen Sie Tätigkeiten/Arbeitsbedingungen, die Sie als alterskritisch bezeichnen würden?



## Aspekte des demografischen Wandels



## Individuen altern unterschiedlich



➔ **Es gibt keine wissenschaftlich haltbare einheitliche Klassifikation von „alt“, da sich Altern in einzelnen Fähigkeitskategorien unterschiedlich stark bemerkbar macht und zusätzlich erhebliche interindividuelle Streuungen vorliegen!**

Quelle: Munnichs, 1989 zitiert nach Luczak, 1997, S. 220; Buck und Reif, 1996, S. 11

## 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

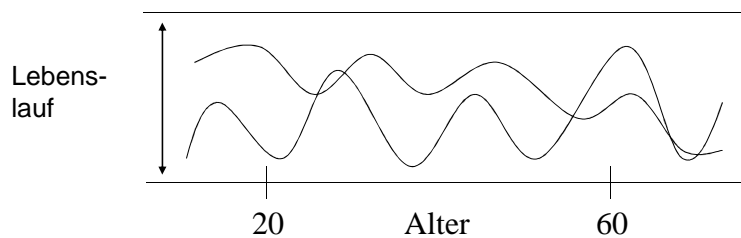
Quelle: Munnichs, 1989 zitiert nach Luczak, 1997, S. 220; Buck und Reif, 1996, S. 11

## 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



## Lebensphasen



### Lebensphasen / ⚡ Übergänge

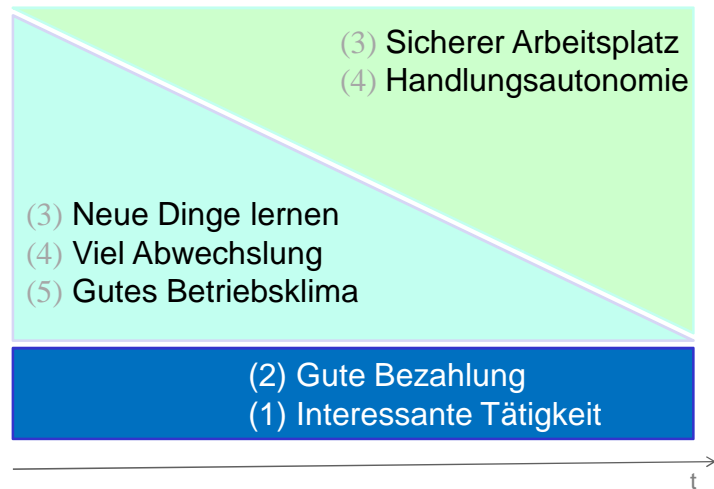
- Einstieg in Beruf
- Routine aufbauen
- Karriere
- Familie/Kinder
- zu pflegende Angehörige
- ...

### 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)

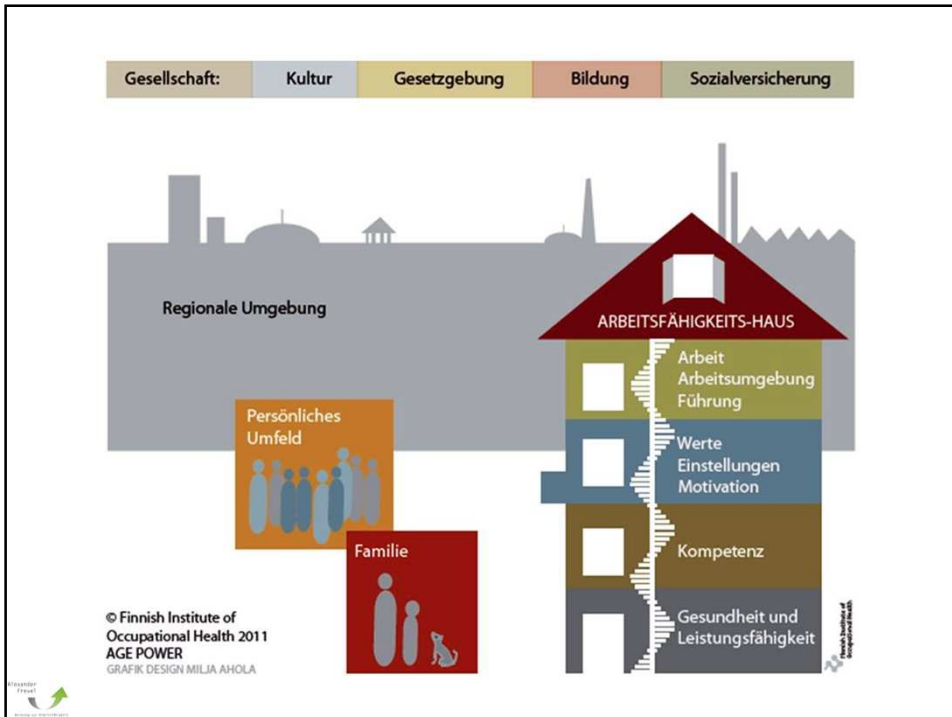
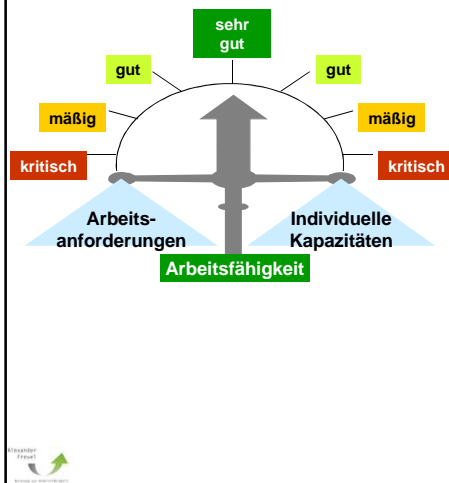
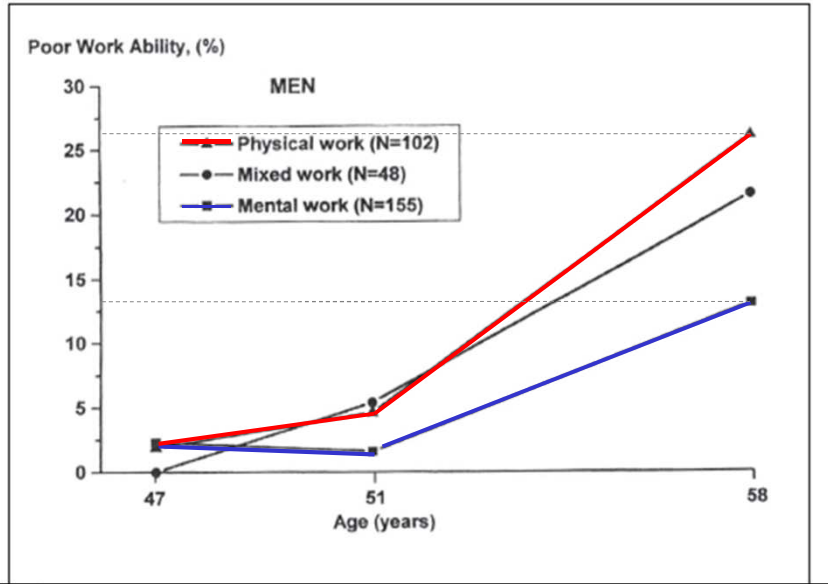
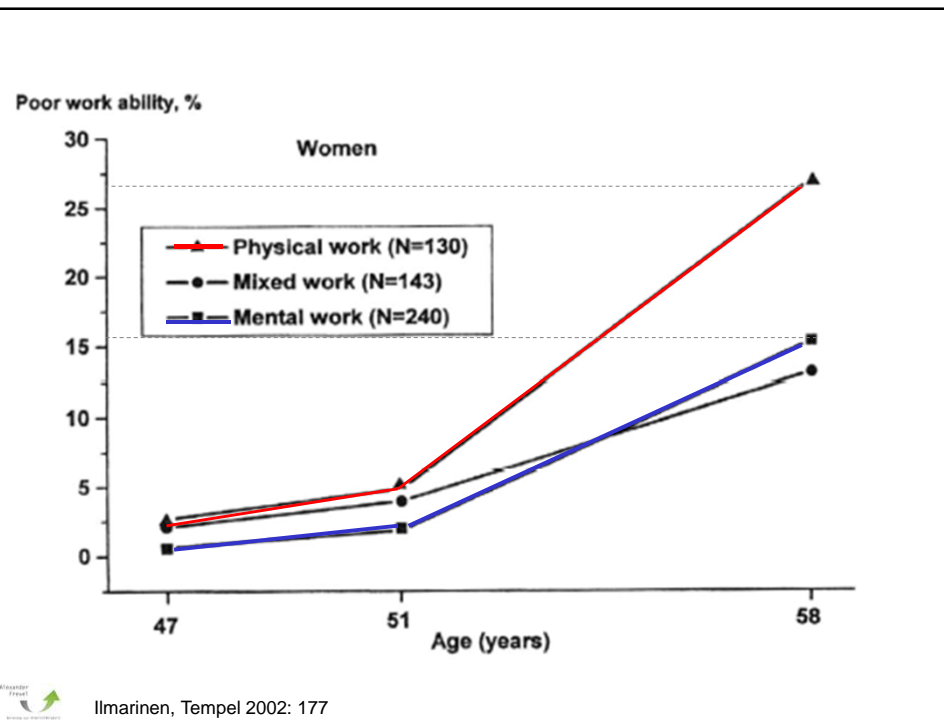


Abb./Tab. 87: Verteilung der Männer und Frauen mit »schlechter« Arbeitsbewältigungsfähigkeit nach Art der Arbeit und Lebensalter



Ilmarinen, Tempel 2002: 177



Ilmarinen, Tempel 2002: 177

## Psycho-vegetative Beschwerden – Alter & Arbeitszeit

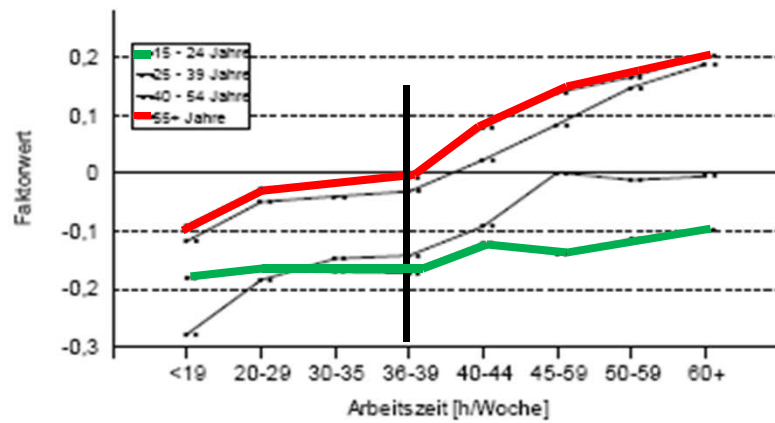


Abbildung 9: Psycho-vegetative Beschwerden in Abhängigkeit von der Dauer der Arbeitszeit und dem Alter der Befragten

Nachreiner, Rädiker, Janßen, Schomann (2005): Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen der Dauer der Arbeitszeit und gesundheitlichen Beeinträchtigungen. [www.gutearbeit-online.de](http://www.gutearbeit-online.de)



## 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?



Foto: weiß ich nicht mehr

## 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 altersgerechter Anpassbarkeit der Tätigkeit, abwechslungsreichen Aufgaben - bis Regelpensionsalter bewältigbar (Wahlmöglichkeiten)



**Entlastungs-AP** mit erfahrungsgeleiteten Arbeitsaufgaben und altersgerechten 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) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tätigkeits-beschrei-bungen</li> <li>• Alters-struktur</li> </ul>	Betriebsbegehung		Aufbereitung	
	Experten-gespräche operative Führungskräfte		Steuerkreis: strategische Ausrichtung	Review
	Auswertung: erste Erkenntnisse	Auswertung und Aufbereitung <ul style="list-style-type: none"> <li>• qualitativ</li> <li>• Arbeitsplatz-Landkarte</li> </ul>		

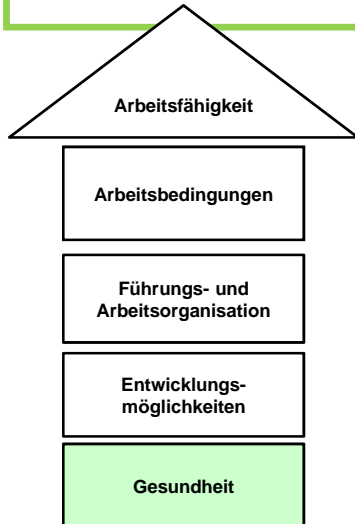


## Alterskritisches

- 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



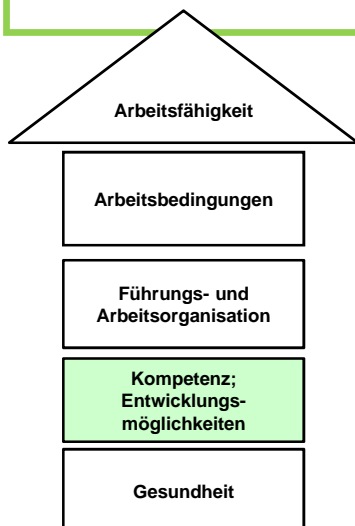
## Gesundheit / Arbeitsschutz (Stahlindustrie)



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



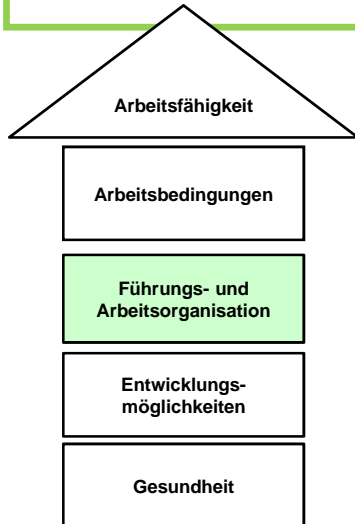
## Kompetenz & berufliche Entwicklung (Stahlindustrie)



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



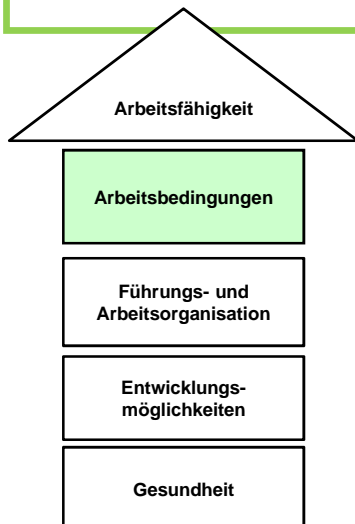
## Führung und Arbeitsorganisation (Stahlindustrie)



- **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



## Matrix Alternsgerechte Berufsverläufe (Muster)

### → Alle Tätigkeiten

- Arbeitsplatzbeschreibung, Gefährdungsbeurteilung, Nacht-/Schwerarbeit
- Typologie der Tätigkeit (erforderliche Qualifikation; Einstieg/Entwicklung/Umstieg ...)
- Alterskritische Elemente, Entlastungsmöglichkeiten, Qualifizierungsintensität

### Alle Beschäftigten ↓

- Alter / Altersgruppe
- Geschlecht
- Qualifikation
- Zeitpunkt geplanter Ausstieg (Rente/Pension)
- Nacht-/Schwerarbeit (in Monaten)



- Bisherige Tätigkeiten
- Aktuelle Tätigkeit




## Tarifvertrag VHH (1)

Ziel: Anpassung der Arbeit an den Menschen  
 Maßnahmen zur Stabilisierung der Balance von individuellen Kapazitäten und Anforderungen auf allen Ebenen der Arbeitsfähigkeit

- Ergonomie: Arbeitsplatzgestaltung nach gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen + Pausen + Vermeidung von Nachtarbeit
- Reduktion der Arbeitszeit durch zusätzliche Freischichten
  - individuell bei Bedarf
  - von 56 Jahren: 4, bis zu 64+ Jahren: 10 Tage/Jahr



VHH-Tarifvertrag zum demografischen Wandel und der Generationengerechtigkeit



## Tarifvertrag VHH (2)

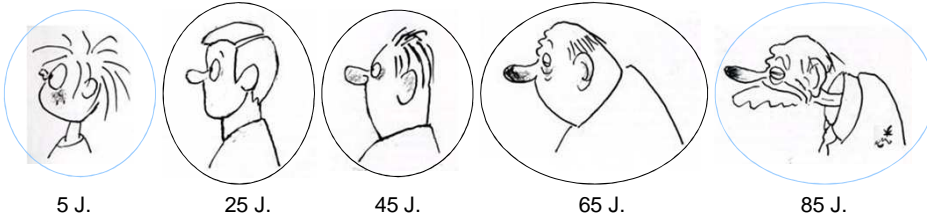
- Wertschätzende Dialoge mit jeder/m Beschäftigten
  - Anerkennender Erfahrungsaustausch (ca. 90%; jährlich)
  - Achtsames Arbeitsbewältigungsgespräch / Integration von Langzeiterkrankten/Behinderten (10%; BEM; bei Bedarf)
- Weiterbildung (z.B. Kundendienstleister/in im Fahrdienst)
- Gesundheitsförderung (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

