

**bsa:**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

# Ältere Arbeitnehmer im beruflichen Veränderungsprozess - Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Kompetenz erhalten und entwickeln

Dr. Götz Richter  
BAuA  
Dortmund, 18.06.2010

18.6.2010

# Begriffliche Annäherung (1)

- Restrukturierung bedeutet...
  - Standort- oder Betriebsschließung
  - Betriebsübernahme
  - Verlagerung
  - Insolvenz
  - Änderung von Rechtsform oder Organisation
  - Veränderung von Aufgaben
- ... und stellt Arbeitnehmer/innen vor Herausforderungen
  - Drohenden oder tatsächlichen Verlust des Arbeitsplatzes verarbeiten
  - Neue Arbeitsanforderungen erfüllen
  - Arbeitsbeziehungen zu neuen Vorgesetzten und Kolleginnen aufzubauen
  - Veränderte Arbeitsorte oder Arbeitszeiten in Alltag integrieren
  - Verlust von materiellen Besitzständen einrichten

18.6.2010

## Begriffliche Annäherung (2)

- Gestaltung von Übergängen
  - Externe Restrukturierung – über allgemeinen Arbeitsmarkt
  - Interne Restrukturierung – auf betrieblichem Arbeitsmarkt
- Gemeinsamkeit
  - Veränderung extern induziert – Erfahrung der Machtlosigkeit
    - Entwicklungsrichtung, -geschwindigkeit, -dynamik fremdbestimmt
- Unterschiede
  - Passage über Arbeitsmarkt bedeutet
    - Arbeitslosigkeitsrisiko
    - Verlust des Schutzes durch Betriebsrat und Betriebsarzt
    - betriebsspezifisches Wissen wird entwertet

18.6.2010

# Restrukturierungsrisiken

- Altersunspezifische Risiken
  - Beschäftigungsrisiko
  - Krankheitsrisiko
  - Qualifikationsrisiko
  - Motivationsrisiko
- Altersspezifische Risiken
  - Spezialisierungsfalle
  - Gesundheitliche Vorschädigung
    - Kumulation von Belastungen und Beanspruchungen
  - Diskriminierung
- Geschlechtsspezifische Risiken
  - Diskriminierung
  - ‚perforierter Lebenslauf‘

18.6.2010

# Restrukturierungschancen

- Vermeidung und Kompensation einseitiger Belastungen und Beanspruchungen
- Anerkennung der beruflichen u. persönlichen Kompetenzen
- Erweiterung der beruflichen u. persönlichen Kompetenz
- Verbesserung der beruflichen Position
- Neue Kollegen und Vorgesetzte

18.6.2010

# Empirische Annäherungen (1)

„Ein Merkmal der Erwerbstätigkeit **Älterer ist deren hohe Beschäftigungsstabilität**. Viele der älteren Erwerbstätigen sind bereits seit langer Zeit im selben Betrieb beschäftigt. Betriebswechsel sind eher selten. Befristete Beschäftigungsverhältnisse sind bei Älteren nach wie vor nur gering verbreitet.“ (Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW 2010)

„Die vergleichsweise **ungünstigen Arbeitsmarktchancen Älterer** lassen sich auch daran erkennen, dass Ältere überdurchschnittlich häufig von Langzeiterwerbslosigkeit betroffen sind.“ (Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW 2010)

„Wesentliche Einstellungshemmnisse aus Sicht der Unternehmen sind die im Vergleich zu jüngeren Bewerbern **hohen Gehalts- und Positionsforderungen** älterer Arbeitnehmer (82 Prozent bzw. 59 Prozent der Nennungen).“ (IHK Osnabrück 2007)

Eine Bewertung der Leistungsfähigkeit nach dem kalendarischen Alter ist wegen der sehr starken **Streuung der Leistungsvoraussetzungen** innerhalb der Gruppe der Älteren werdenden nicht möglich (vgl. MAINTZ 2000).

18.6.2010

## Empirische Annäherungen (2)

Personelle Merkmale, Berufsbiographie, Konstitution und Trainingsgrad stellen neben den Arbeitsbedingungen und den tätigkeitsspezifischen Belastungskonstellationen wichtige Einflussgrößen auf die Leistungsvoraussetzungen dar. Aufgrund dieser vielfältigen Einflussfaktoren kann davon ausgegangen werden, dass die **interindividuellen Leistungsunterschiede** mit dem Alter steigen. (Kistler u.a. 2006)

Nicht Alter und Geschlecht, sondern **Arbeitsbedingungen, Lebensverhältnisse, Bildung und Motivation sind entscheidend** für die Leistungsfähigkeit. (Langhoff 2010)

„In Unternehmen mit Umstrukturierungen steigt der Anteil an Beschäftigten, die über **hohe psychische Arbeitsanforderungen** berichten, deutlich an.“ (Beermann 2010)

„Die Verunsicherungen, der hohe Anpassungs- und Krisenbewältigungsdruck und die Prioritätenverschiebungen, die hierdurch erzeugt werden, **schränken die Möglichkeiten** zur Initiierung neuer Maßnahmen und Handlungsansätze im Bereich der **Prävention und Gesundheitsförderung** bzw. die Chancen zur Aufrechterhaltung und Weiterbildung diesbezüglicher Aktivitäten in aller Regel **erheblich ein...**“ (Lenhardt/Rosenbrock 2006)

Die **Weiterbildungsbeteiligung älterer Erwerbstätiger ist unterdurchschnittlich.**“ (Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW 2010)

18.6.2010



# Zusammenfassung

## Gesamtbild ist widersprüchlich

- Kalendarisches Alter ist kein geeigneter Prädiktor für Leistungsfähigkeit
- Erwerbssituation der Gesamtgruppe der Älteren ist durch Stabilität gekennzeichnet - Arbeitsmarktchancen Älterer sind ungünstig
- Beschäftigte in Restrukturierungsbetrieben berichten über hohe psychische Arbeitsanforderungen
- Tätigkeitsspezifische Belastungskonstellationen und Spezialisierung können zu altersspezifischen Restrukturierungsrisiken werden
- Personelle und biographische Merkmale sind bei Älteren wichtiger als bei Jüngeren

18.6.2010

# Meine Fragen an die Beiträge

- Restrukturierungen: Wie sieht das Referenzmodell für gelingende Übergänge aus?
- Gesundheit: Wie wird die Gesundheit in der Übergangslage gestärkt? Wie werden Vorschädigungen kompensiert?
- Alter: Wie können personelle und biographische Merkmale systematisch integriert werden?
- Institutionell: Brauchen wir andere Regeln für KMU?

18.6.2010

# Literatur

Beermann, Beate (2010): Entwicklung der Arbeitsbedingungen vor dem Hintergrund betrieblicher Restrukturierung

Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW (2010): Erwerbsbeteiligung Älterer in Nordrhein-Westfalen 1997 – 2008, Düsseldorf

IHK Osnabrück (2007): Generation Erfahrung – Chancen für ältere Arbeitnehmer und Betriebe im IHK-Bezirk Osnabrück-Emsland

Kistler, E. u.a. (2006): Altersgerechte Arbeitsbedingungen. Machbarkeitsstudie (Sachverständigengutachten) 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Langhoff, Thomas (2009): Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten, Berlin und Heidelberg

Lehnhardt, Uwe / Rosenbrock, Rolf (2006): Wegen Umbau geschlossen? Auswirkungen betrieblicher Reorganisation auf den Gesundheitsschutz, Berlin

Maintz, G.: Arbeit bis 67? - Überlegungen aus arbeitsmedizinischer Sicht. BAuA, 2003

18.6.2010