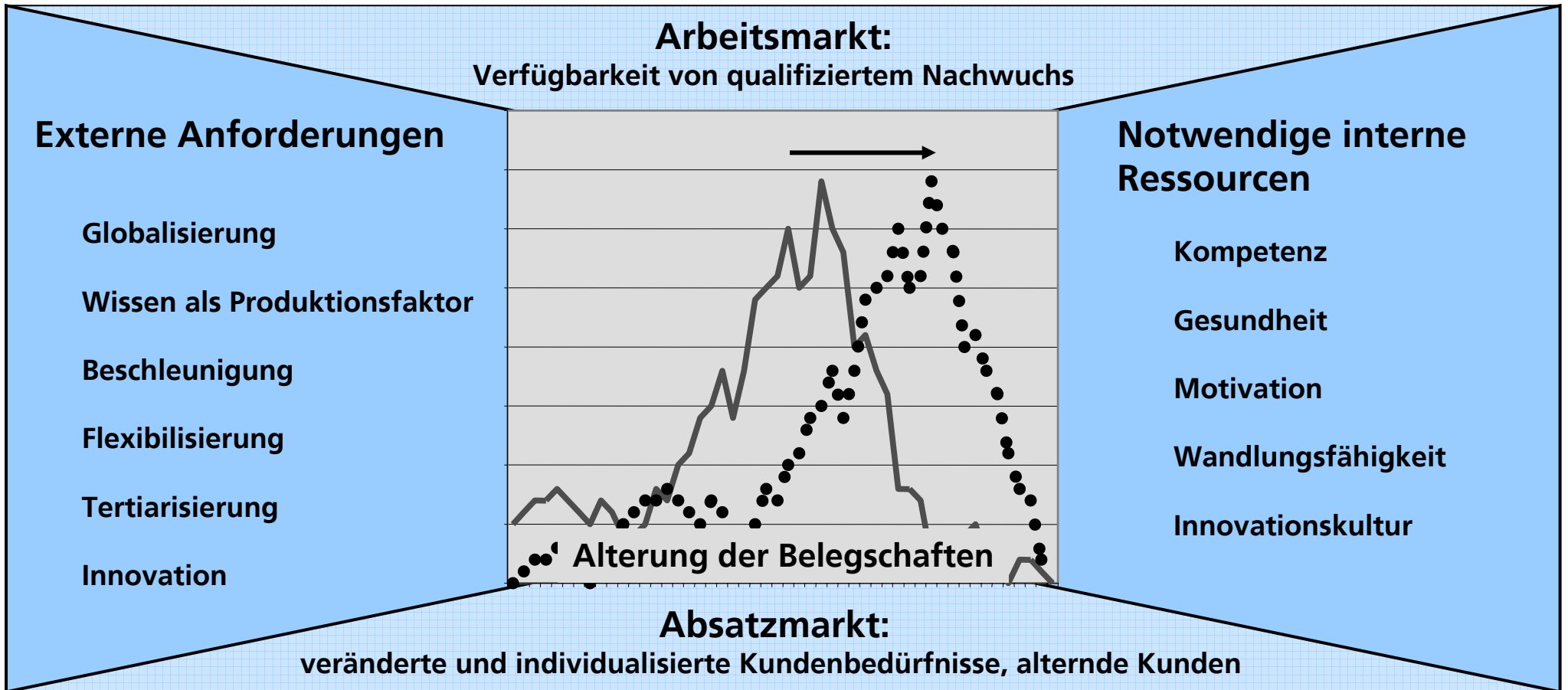


Altersgerechtes Arbeiten – Demographischer Wandel als betriebliche Herausforderung

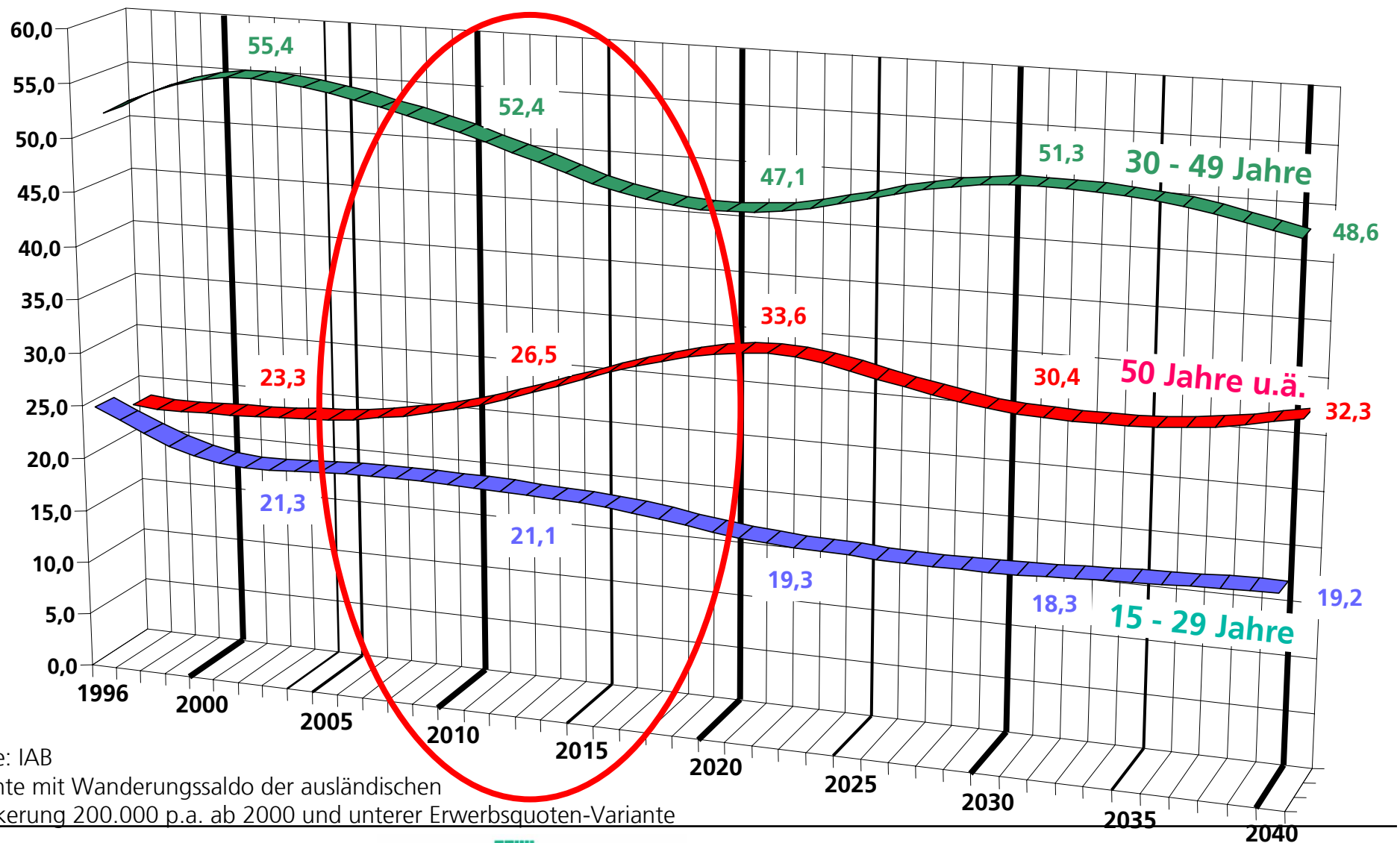
Arbeits- und Gesundheitsschutztag 2008
Arbeitsbedingte Erkrankungen vermeiden -
Prävention und Gesundheitsförderung forcieren
IG Metall Heilbronn-Neckarsulm, Schwäbisch Hall, Tauberbischofsheim
17. April 2008, Öhringen

Hartmut Buck

Unternehmen und Arbeitnehmer müssen steigende Anforderungen bewältigen



Altersstruktur des gesamtdeutschen Erwerbspersonenpotenzials



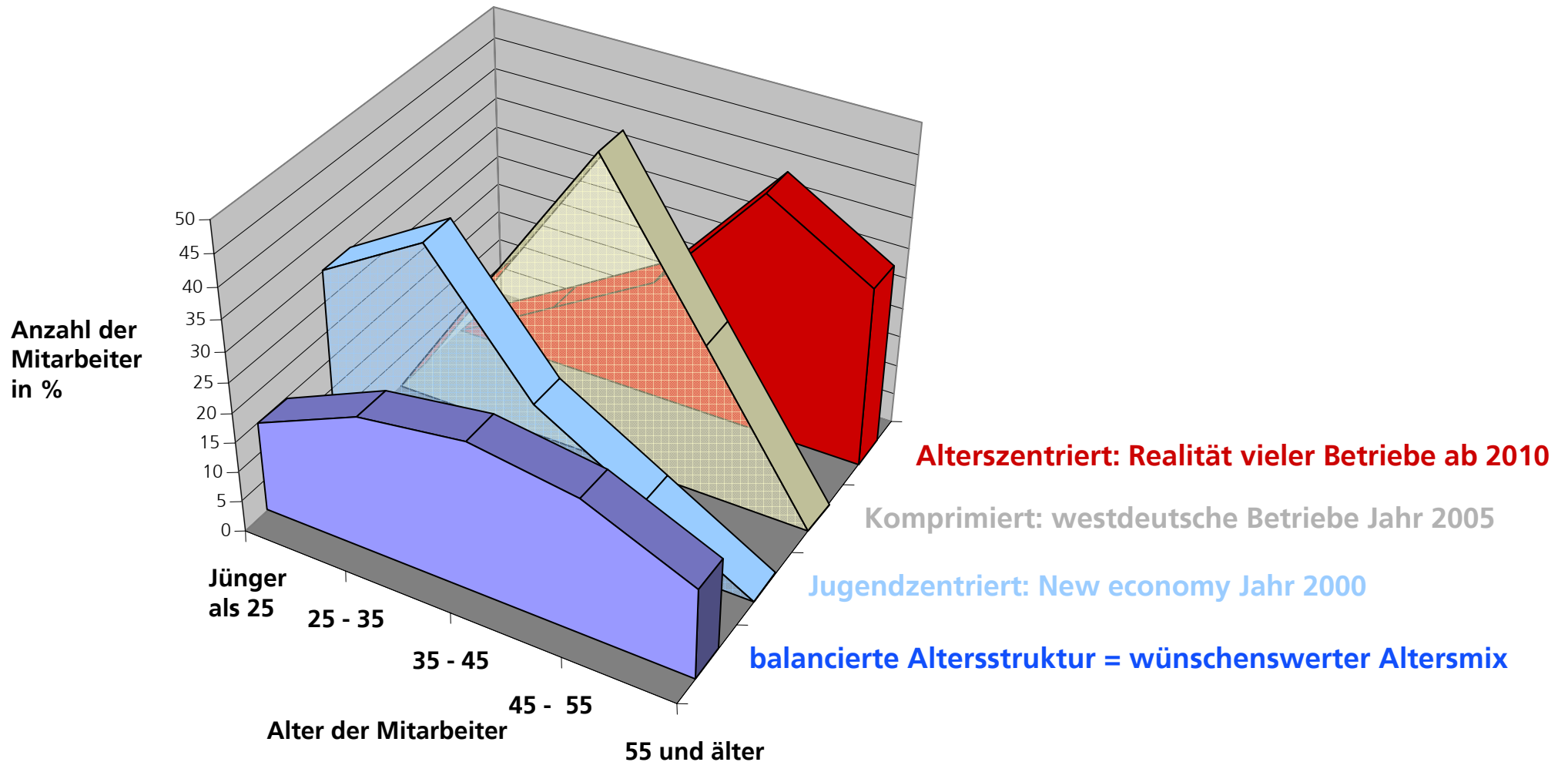
Quelle: IAB
 Variante mit Wanderungssaldo der ausländischen
 Bevölkerung 200.000 p.a. ab 2000 und unterer Erwerbsquoten-Variante



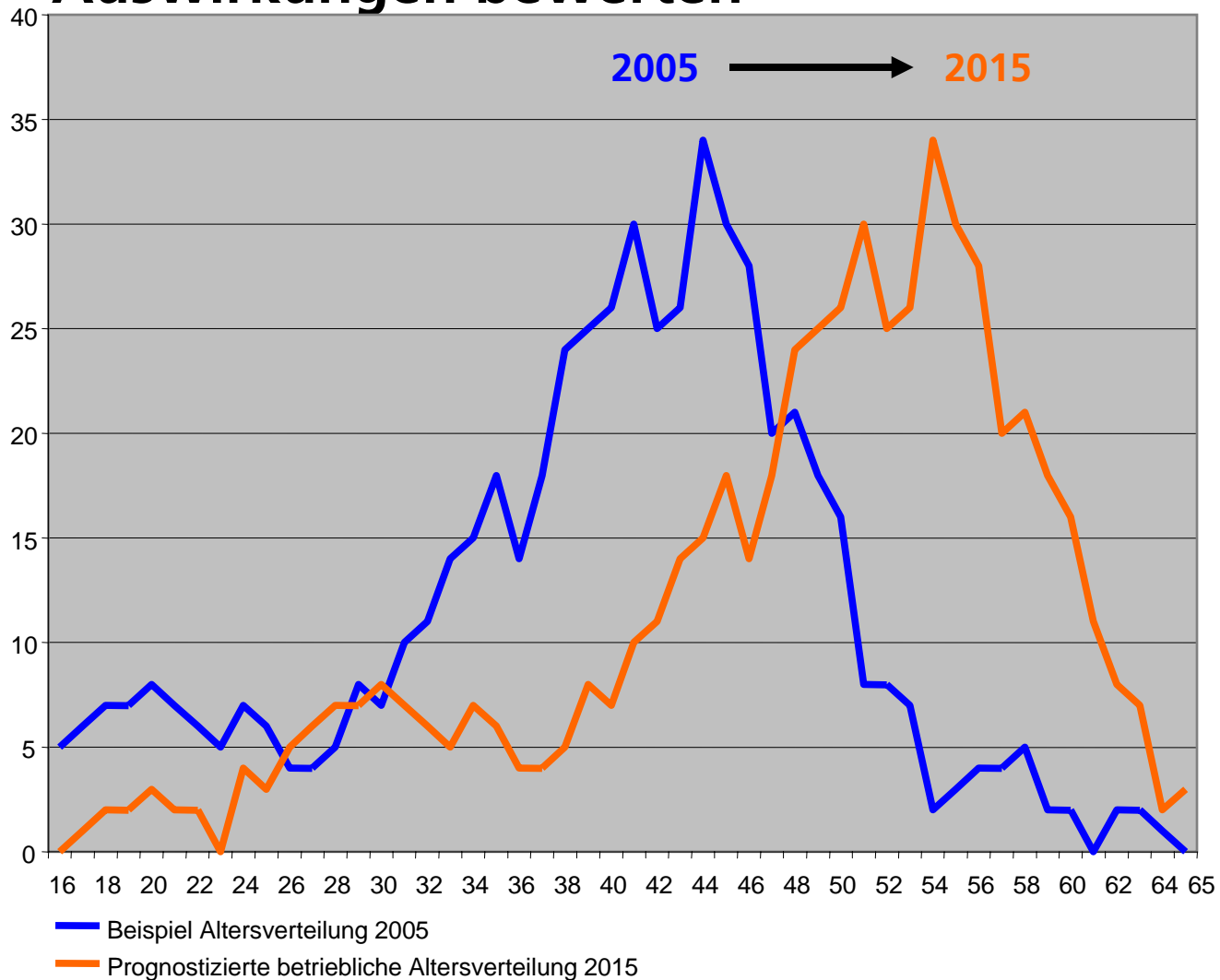
Frau

Institut
 Arbeitswirtschaft und
 Organisation

Veränderung der betrieblichen Altersstrukturen



Unternehmens- und bereichsspezifische Auswirkungen bewerten



Steigender Anteil älterer Arbeitnehmer kann zu ...

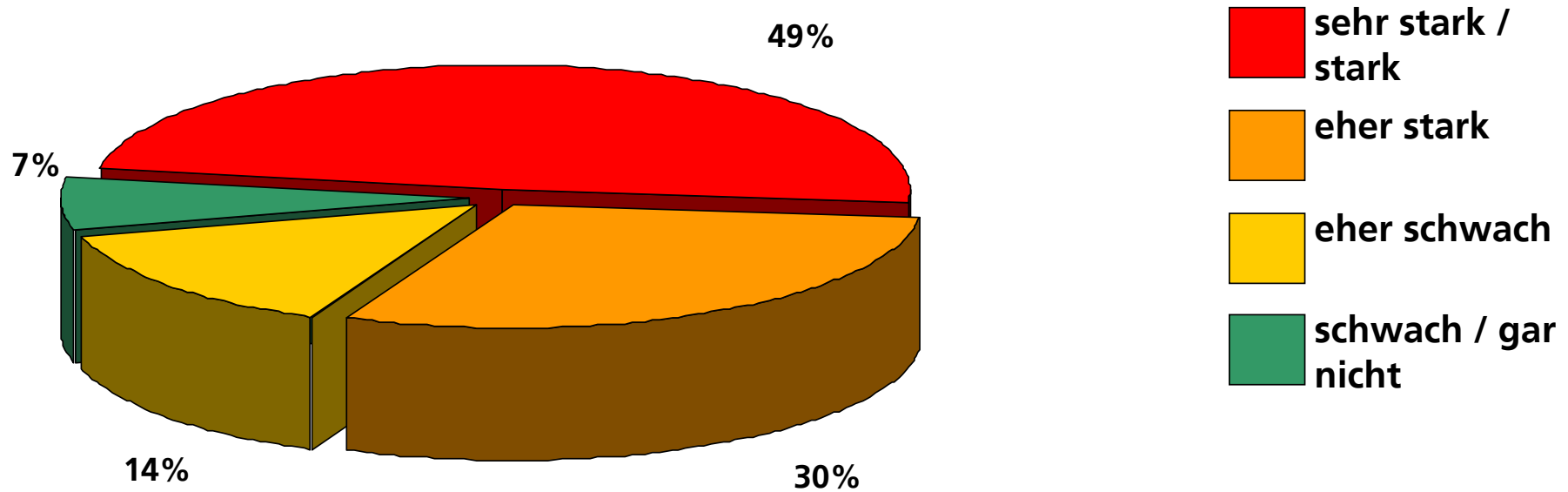
- ▶ Erhöhten Fehlzeiten
- ▶ Mehr Leistungsgewandeln im Betrieb
- ▶ Eingeschränkter Personaleinsatzflexibilität
- ▶ Know-How-Lücken

**führen, wenn nicht gegen-
gesteuert wird.**



Fraunhofer Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

„Wie stark wäre Ihr Unternehmen von einer Verknappung qualifizierter Arbeits- und Führungskräfte beeinträchtigt?“



Repräsentative Unternehmensbefragung von
TNS Emnid: 1001 Unternehmen
2006

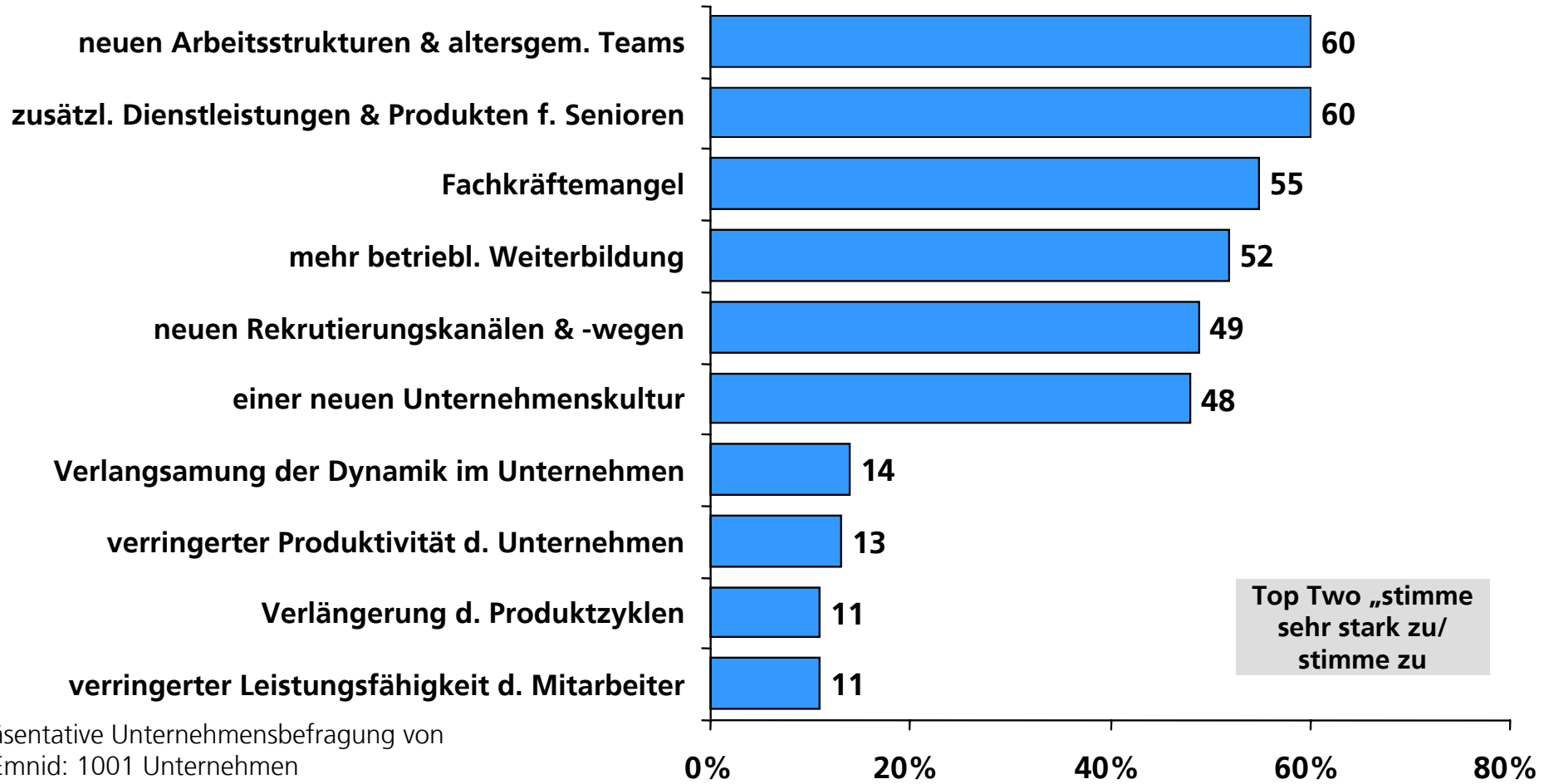
DIS AG

Fraunhofer 
Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

„Inwieweit wirkt sich der demografische Wandel auf Organisationen und Unternehmen aus?“

Der demografische Wandel führt zu...

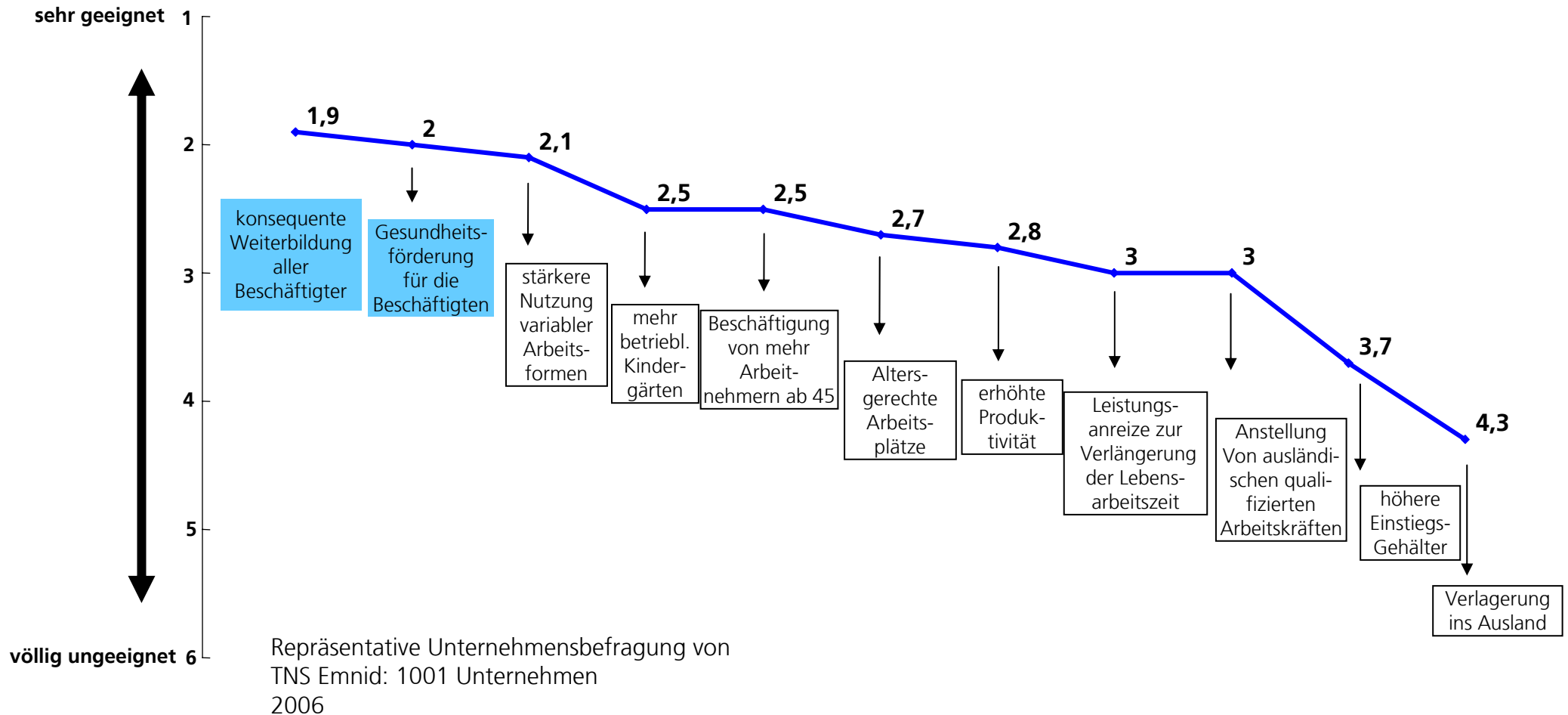


Repräsentative Unternehmensbefragung von
TNS Emnid: 1001 Unternehmen
2006

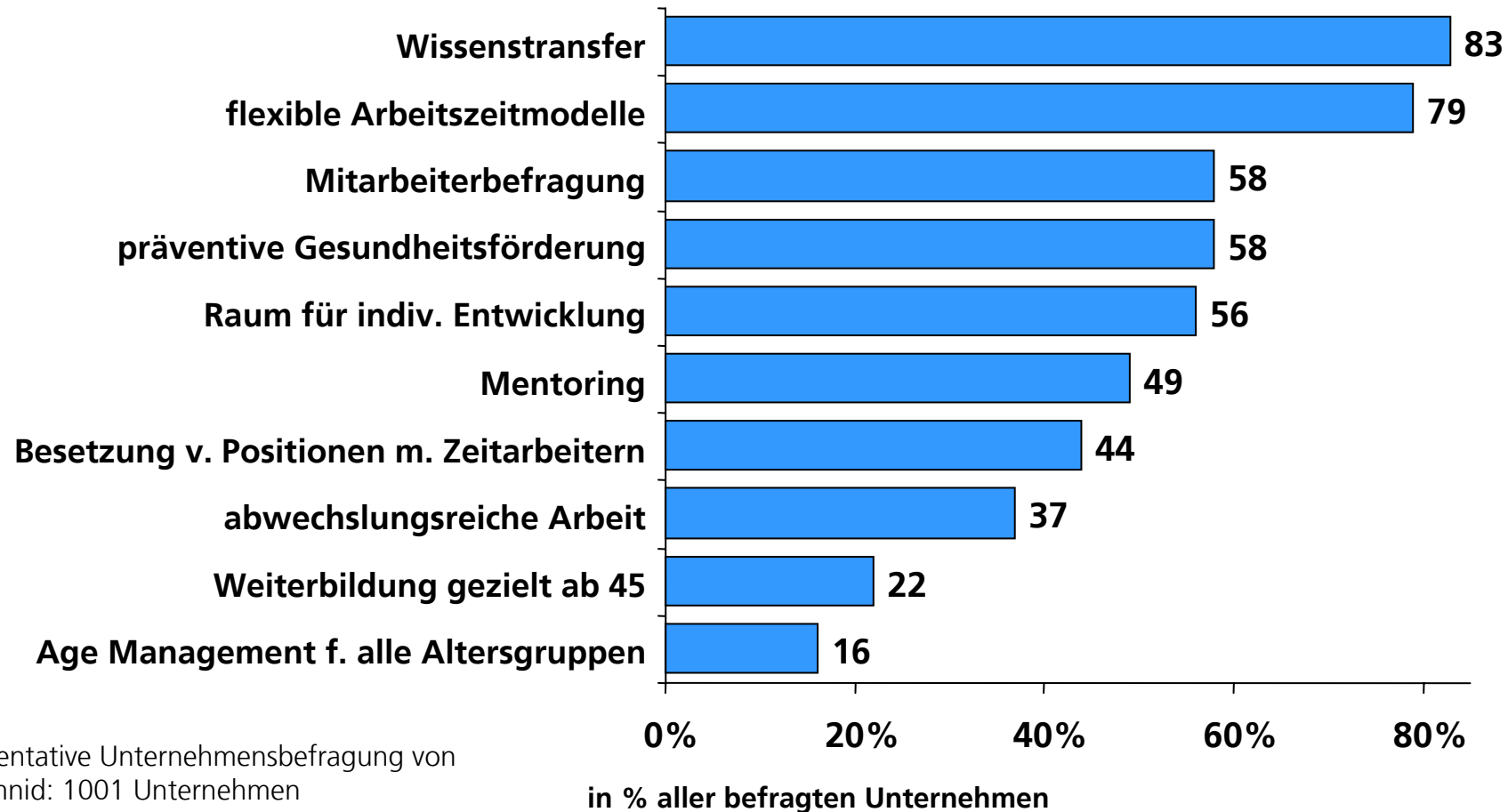
DIS AG

Fraunhofer  Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

„Für wie geeignet halten Sie folgende betriebliche Möglichkeiten, um dem durch den demografischen Wandel bedingten Engpass an qualifizierten Arbeitskräften entgegen zu wirken?“

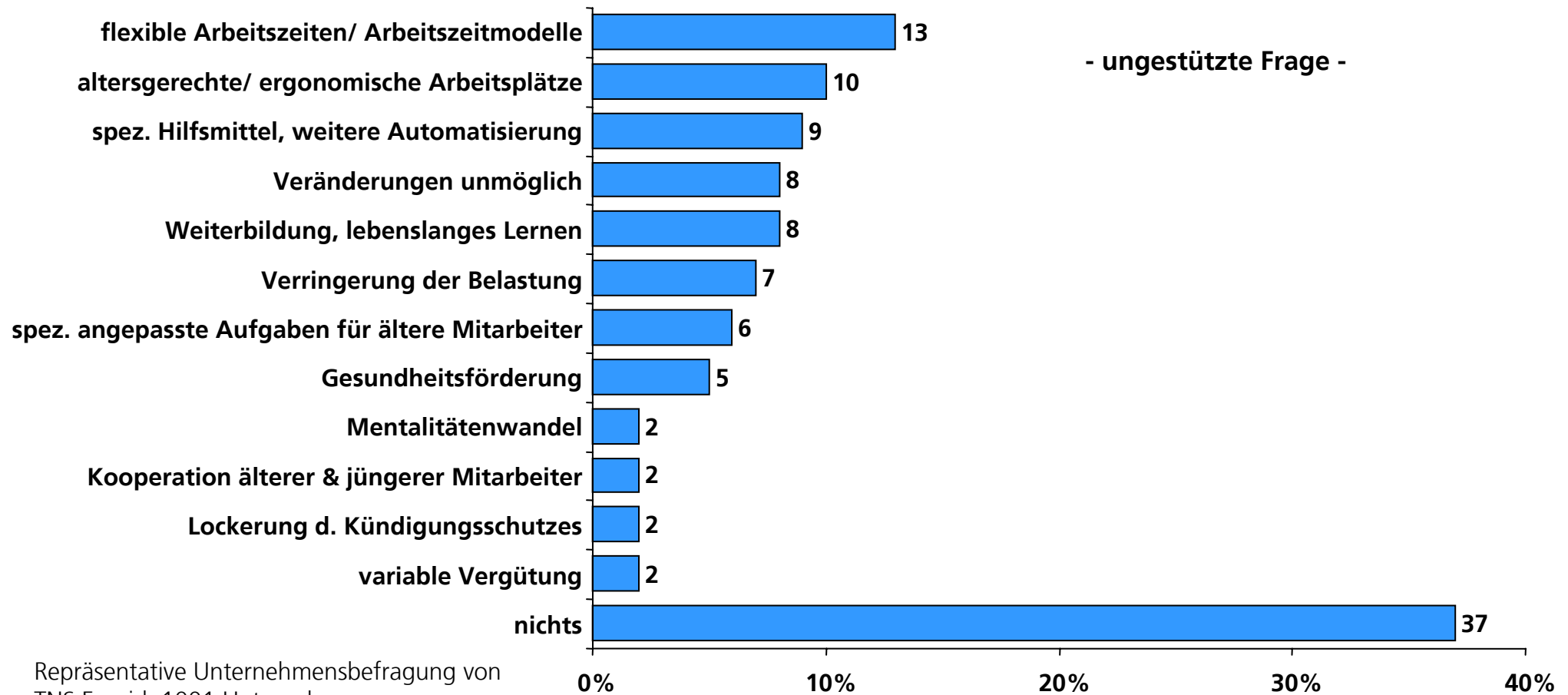


„Welche der folgenden Maßnahmen des Personalmanagements nutzt Ihr Unternehmen bereits, um den demografischen Wandel zu bewältigen?“



Repräsentative Unternehmensbefragung von
TNS Emnid: 1001 Unternehmen
2006

Konkrete Veränderungen an den Arbeitsplätzen, damit ältere Arbeitnehmer länger beschäftigt bleiben könnten



Repräsentative Unternehmensbefragung von
TNS Emnid: 1001 Unternehmen
2006

DIS AG

Fraunhofer 
Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Arbeitsgestaltung für ältere Arbeitnehmer

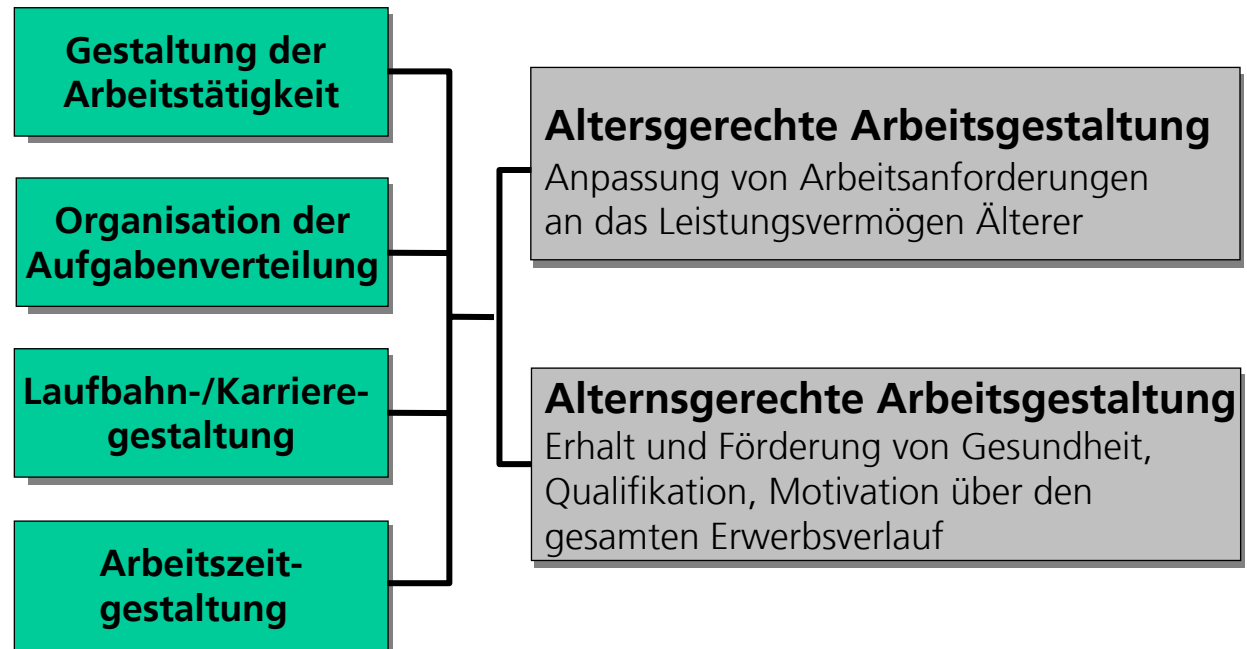
Was steht einer langfristigen Erwerbstätigkeit bis ins Alter entgegen?

Krankheitsrisiko infolge eines physischen und psychischen Verschleißes

De-Qualifizierungsrisiko spezifische Qualifikationen veralten durch neue technische oder wirtschaftliche Anforderungen

De-Motivationsrisiko durch verlorene Anerkennung und erfahrene Entmutigungen

Phänomen der „**begrenzten Tätigkeitsdauer**“

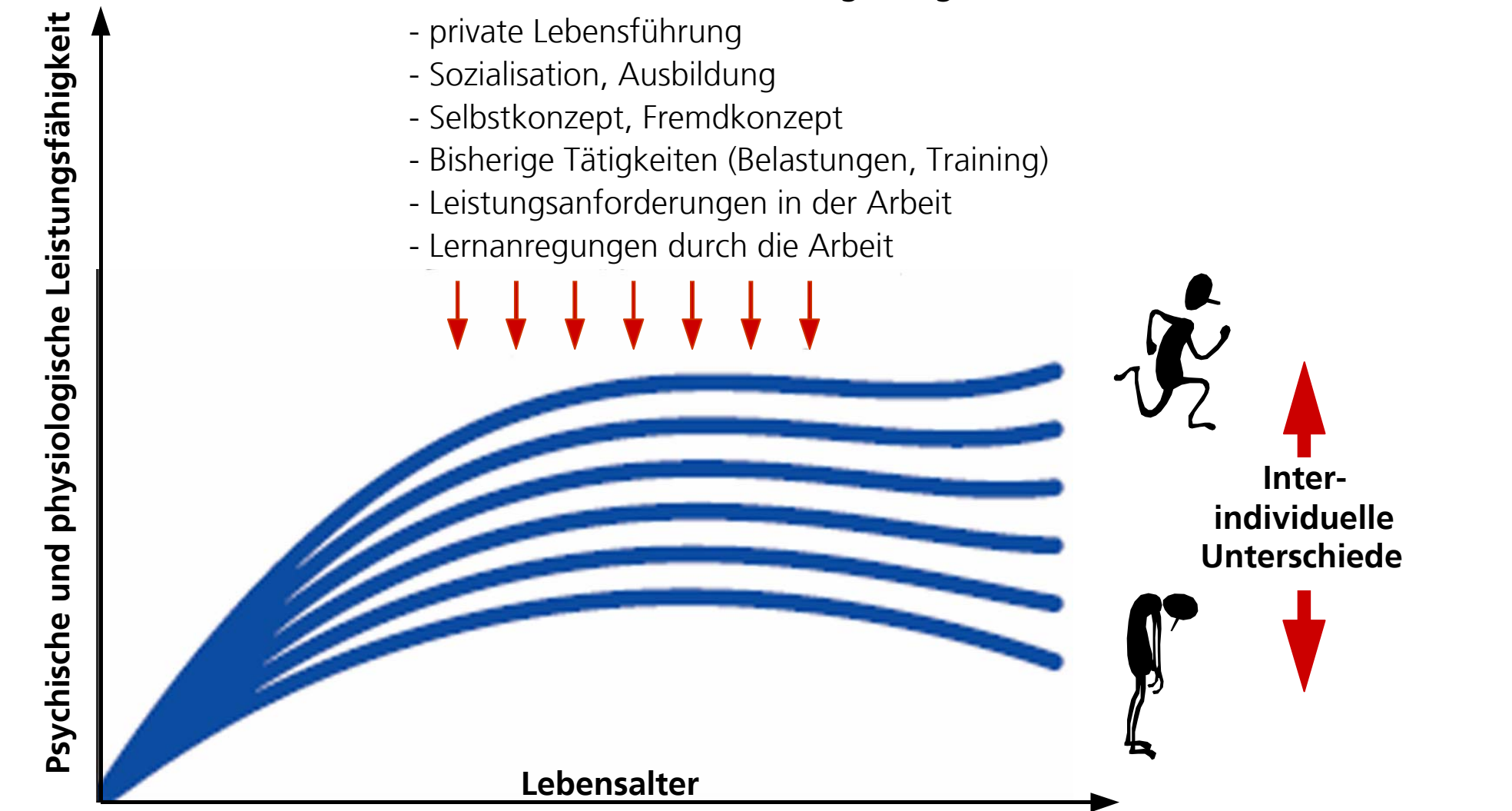


Quelle: K. Krämer, FFG in Anlehnung an Morschhäuser und Behrens

Zunahme interindividueller Leistungsunterschiede mit dem Alter

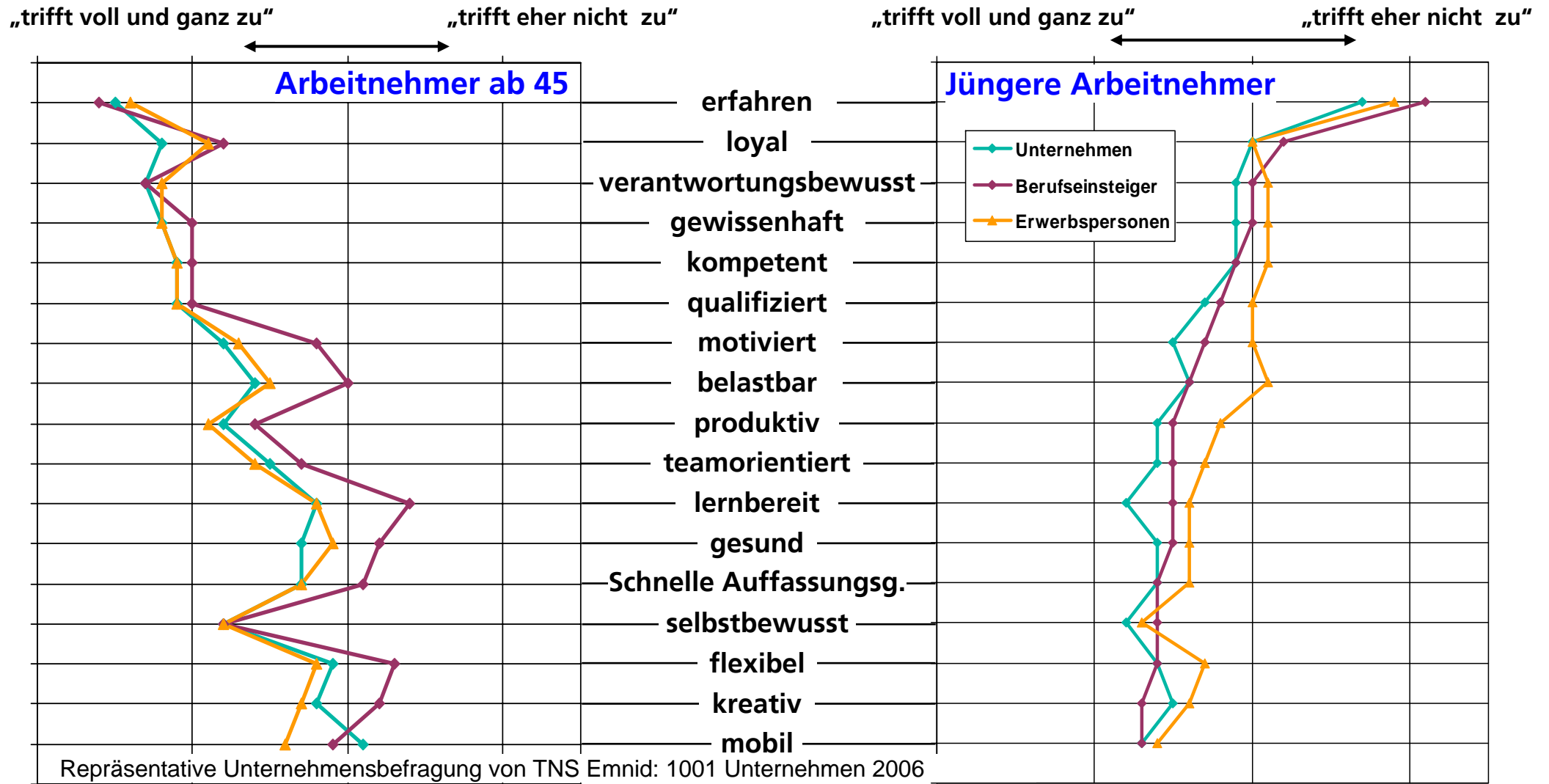
Einflußfaktoren auf Leistungsfähigkeit:

- private Lebensführung
- Sozialisation, Ausbildung
- Selbstkonzept, Fremdkonzept
- Bisherige Tätigkeiten (Belastungen, Training)
- Leistungsanforderungen in der Arbeit
- Lernanregungen durch die Arbeit



Fraunhofer
Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Wenn Sie ganz allgemein die jüngeren mit den älteren Arbeitnehmern ab 45 Jahren vergleichen, wie würden Sie deren Fähigkeiten und Eigenschaften einordnen?"



Neue Anforderungen an ArbeitnehmerInnen

Beherrschung der Wissensintensivierung

Kompetenzmanagement

Verantwortung für selbstgesteuerte Qualifizierung steigt

mehr fachliches Wissen aus **zunehmend mehr Fachgebieten** erforderlich

Überforderung, Umgang mit neuen Aufgaben, ohne ausreichend darauf vorbereitet zu sein

Mehr Aufgaben, die **Kreativität und Improvisationsfähigkeit** verlangen



Arbeitnehmer

Herstellung der Work-Life Balance

Zunahme der **Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen**

Vermischung von Arbeit und Privatleben

Probleme werden mit nach Hause genommen

Burn-Out, Stress

Fehlende Erholphasen, Umgang mit zu vielen parallelen Aufgaben

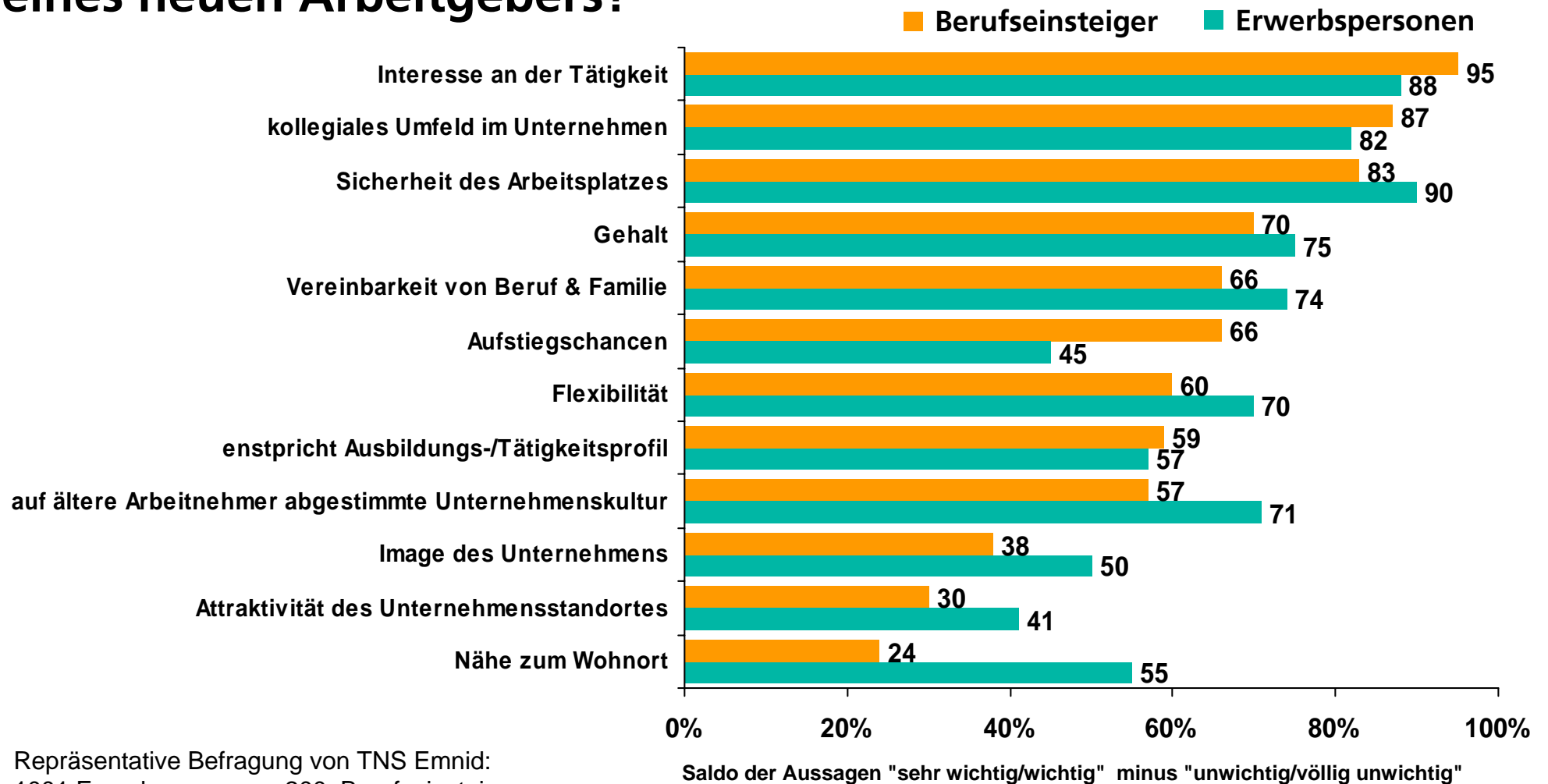
Geringere Planbarkeit der Berufslaufbahn

erschwerter Orientierung, Unsicherheit

Die Arbeitswelt wird komplexer und Arbeitnehmer müssen neue Anforderungen stärker eigeninitiativ bewältigen.



„Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Motive für die Wahl eines neuen Arbeitgebers?“



Repräsentative Befragung von TNS Emnid:
1001 Erwerbspersonen, 200 Berufseinsteiger
2006

Langfristiger Erhalt des individuellen Leistungsvermögens

Schutz der Gesundheit des arbeit. Menschen

Verhütung von arbeits-
bedingten Erkrankungen
und Unfällen



Gesundheitsförderung

Stabilisierung der körper-
lichen und psychischen
Gesundheit und
Mobilisierung der
Leistungsfähigkeit



Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung

Förderung der persönlichen
und beruflichen Entwick-
lung der Mitarbeiter zur
Vorbeugung von Erkran-
kungen und Stärkung von
Gesundheitsressourcen



Arbeitsbedingte Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/innen 1

Autonomie und Zeitsouveränität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Häufiges Stresserleben ohne Erholmöglichkeit ▪ Ständiger Wechsel zwischen verschiedenen Aufgaben, ohne Ergebniserreichung und –rückmeldung ▪ Zeit- und Leistungsdruck bei fremdbestimmtem Arbeitstempo 	-
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitspensum, Arbeitsrhythmus und Arbeitsablauf können in einem bestimmten Umfang selbst festgelegt werden. 	+
Belastungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Längerfristige Ausübung von Tätigkeiten mit einseitigen Belastungen ▪ Arbeit bei extremen Umgebungseinflüssen wie Hitze, Kälte und hohe Luftfeuchte ▪ Ständiges Arbeiten am Rande der körperlichen und psychischen Leistungsgrenzen 	-
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tätigkeiten mit regelmäßigem Belastungswechsel 	+



Arbeitsbedingte Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/innen 2

Erfahrungswissen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfach strukturierte Tätigkeiten, die ohne größeres Vorwissen ausgeübt werden können 	-
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komplexere Tätigkeiten, bei denen Erfahrung benötigt wird 	+
Lernanforderungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Langfristig gleichbleibende Tätigkeiten ohne bzw. mit seltenen Lernanforderungen ▪ Keine Weiterbildung 	-
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tätigkeitsbedingte kontinuierliche Lernerfordernisse ▪ Regelmäßige Weiterbildung 	+
Karriere	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertikale Aufstiegsmöglichkeiten nur bis ca. 45 Jahre möglich ▪ Fehlen horizontaler Entwicklungsmöglichkeiten 	-
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wechsel zwischen horizontalen und vertikalen Laufbahnen möglich ▪ Tätigkeitsfelder mit fachlichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten 	+



Beispiele für Maßnahmen korrektiver Arbeitsgestaltung

Beispiele für Veränderungen der physischen Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter	Beispiele für ergonomische Maßnahmen
Eingeschränkte Beweglichkeit der Gelenke sowie Verminderung der Elastizität von Sehnen und Bändern	Vermeidung von Zwangshaltungen oder von Aufgaben, die ein übermäßiges Beugen, Bücken oder Verdrehen der Wirbelsäule erfordern
Nachlassen der Muskelkraft, Lendenwirbelsäulenbeschwerden	Heben und Tragen hoher Gewichte vermeiden
Verminderte Seh- oder Hörleistung	Erhöhte Beleuchtung, erhöhter Kontrast, Vergrößerung von Schrift und Symbolen, Erhöhung der Signal-Geräusch-Relation
Herabgesetzte Verträglichkeit von Kälte und Hitze	Klimatisierung, Verkürzung der Expositionszeit

Nach Neuhus, R.: Erhaltung der Leistungsfähigkeit durch Arbeitsgestaltung. 2005



Fraunhofer Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Gestaltungsziel: Optimale Belastung

Unterbelastung

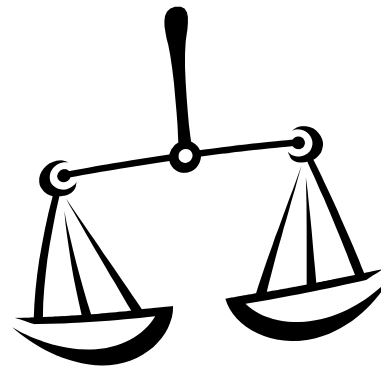
Physisch:

Geringe Anforderungen
Bewegungsmangel
Andauerndes Sitzen

Psychisch:

Fehlende Handlungsfreiheit
Keine Entscheidungen
Monotonie

Optimale Belastung



Überbelastung

Physisch:

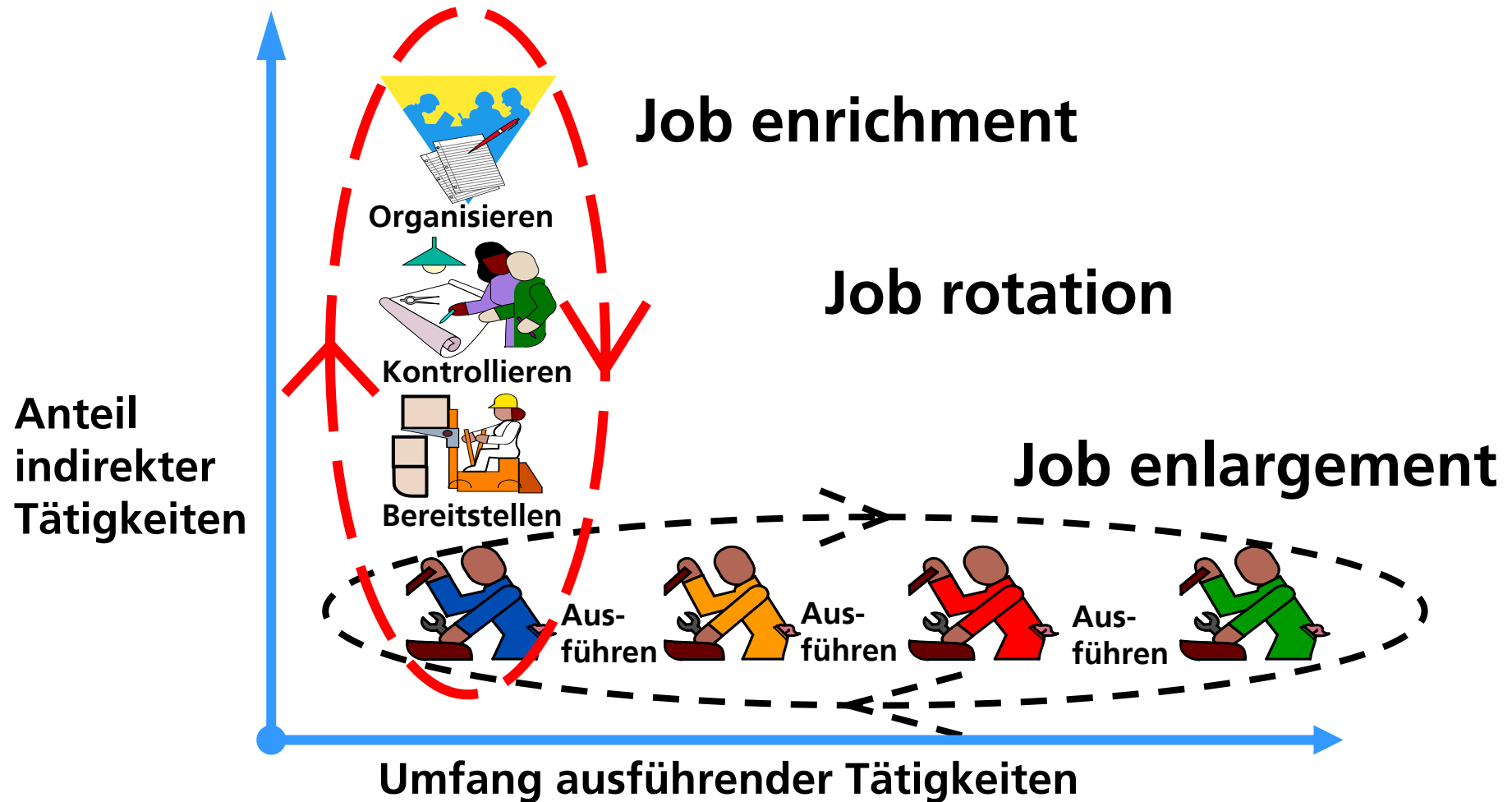
Zu schwere Arbeit
Zu starke Muskelbelastungen
Zwangshaltungen
Vibrationen

Psychisch:

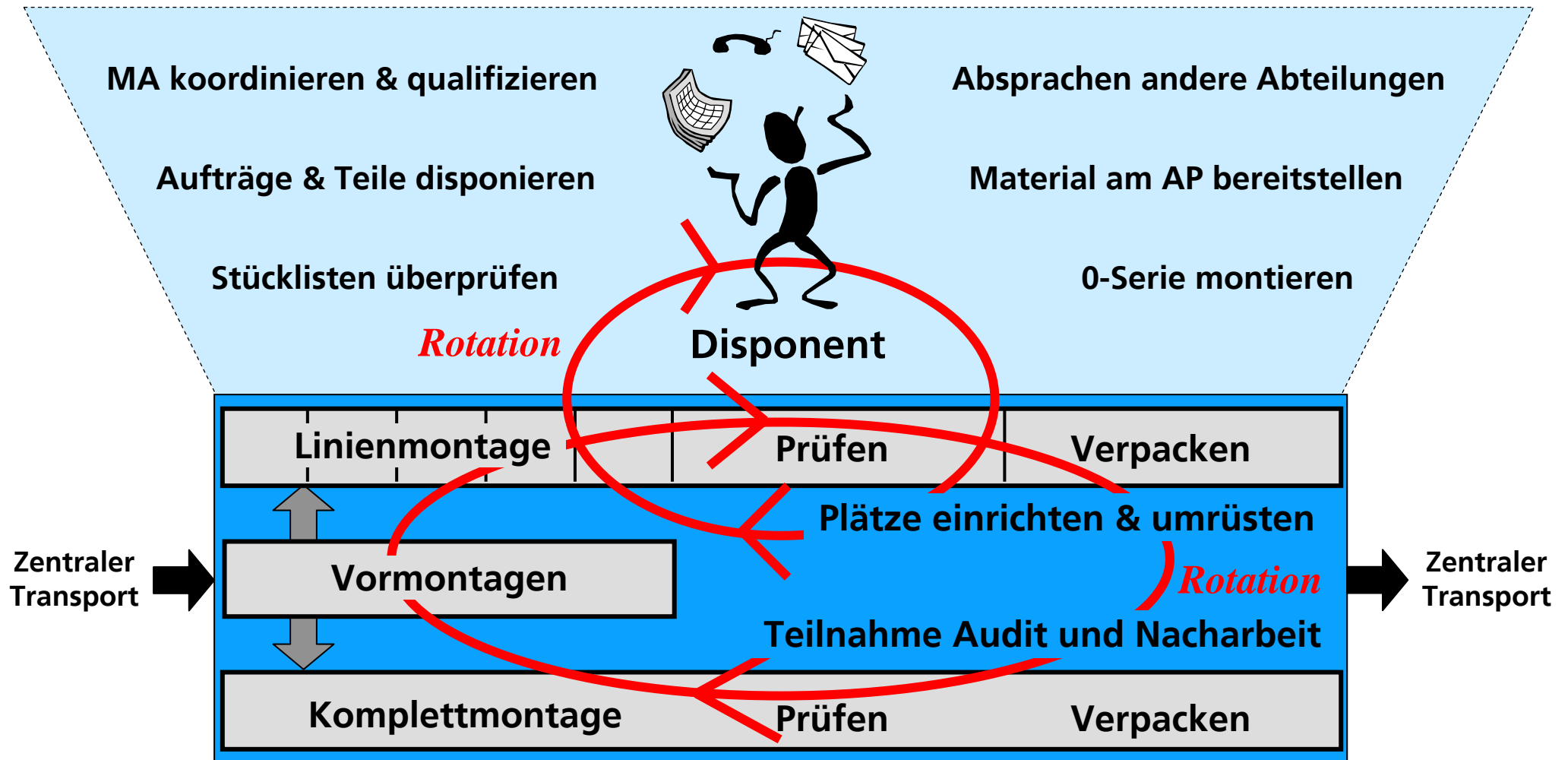
Daueraufmerksamkeit
Zeitdruck
Ärger mit Kollegen
Fehlende Anerkennung

Quelle: IAQA, BGAG:
CD-ROM physische und psychische Fehlbelastungen

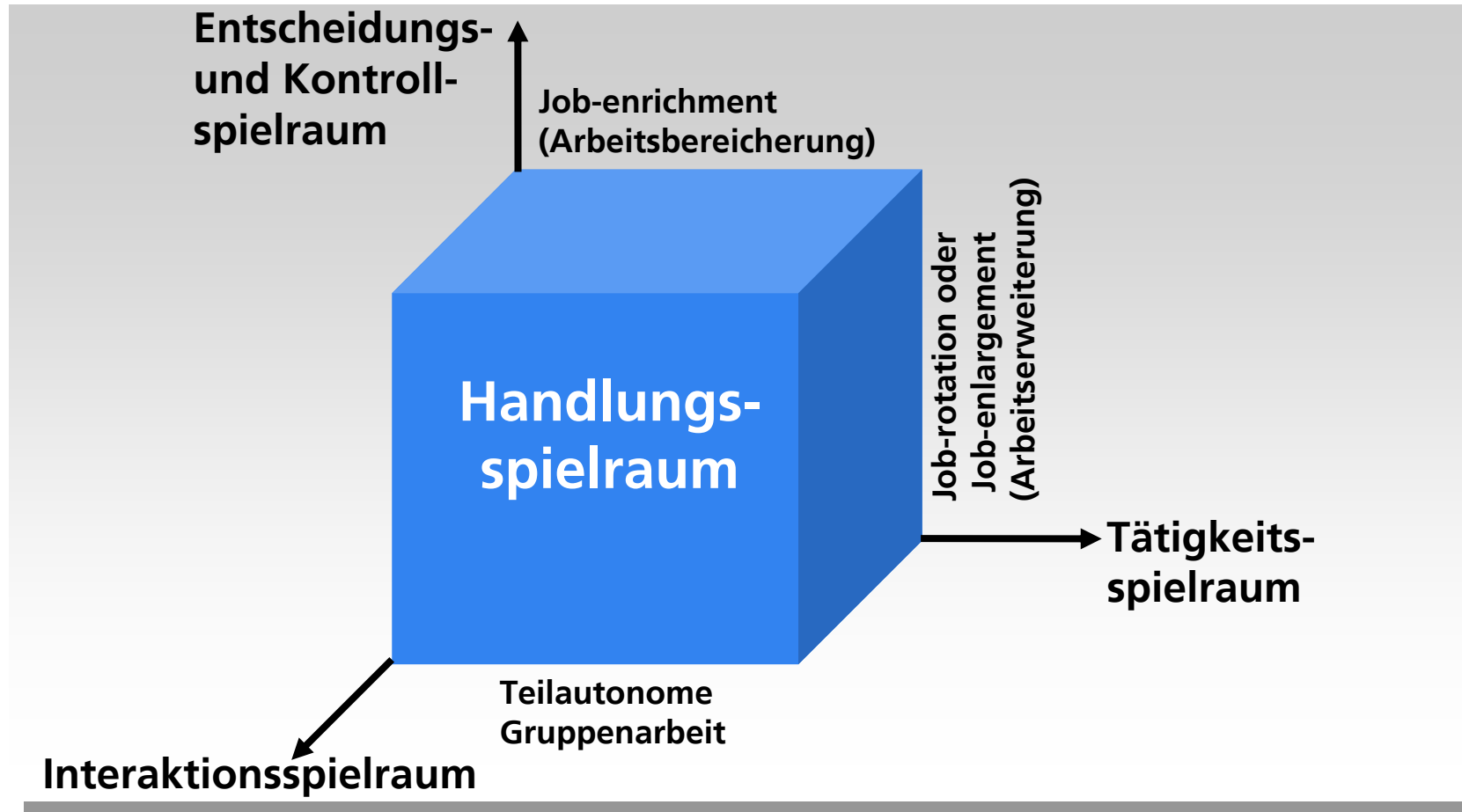
Anforderungswechsel durch Job Rotation



Rotation über die Aufgaben im reorganisierten System



Humanisierung der Arbeitswelt - Erweiterung des Handlungsspielraums



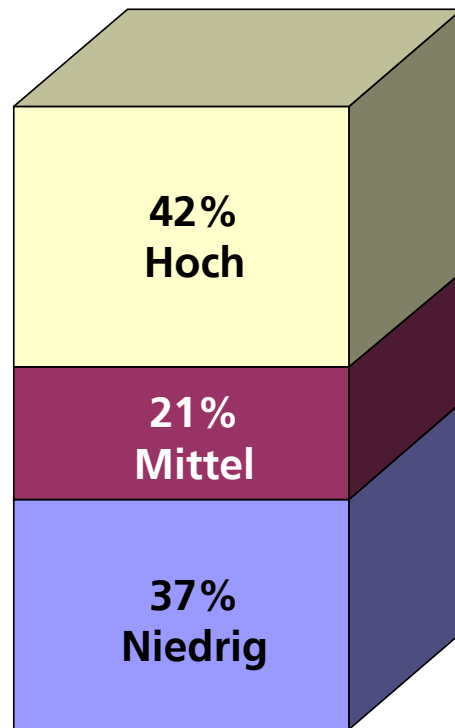
In Anlehnung an Ulich, E., 1991.



Fraunhofer
Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Kompetenz zu lebenslangem Lernen

Ausprägung der Lernkompetenz bei der 19-64 jährigen Bevölkerung



Einflussfaktoren:

← Niveau der schulischen- und beruflichen Ausbildungsabschlüsse

← Lernförderlichkeit der Arbeit:

- Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung
- Kommunikationsanforderungen
- Partizipation an Entscheidungen
- berufliche Entwicklungschancen im Betrieb

Quelle: Baethge, Lebenslanges Lernen und Arbeit.
SOFI-Mitteilungen, 2003



Fraunhofer Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Lernen Älterer

Lernprozesse älterer Mitarbeiter unterscheiden sich dann von denen jüngerer, wenn sie - aufgrund langjährig gleichbleibender Tätigkeitsanforderungen – keine Übung im Lernen haben.

➔ Lernentwöhnte benötigen ausreichende zeitliche Spielräume zum Lernen. Die Lernsituation sollte ein selbstbestimmtes Lerntempo zulassen.

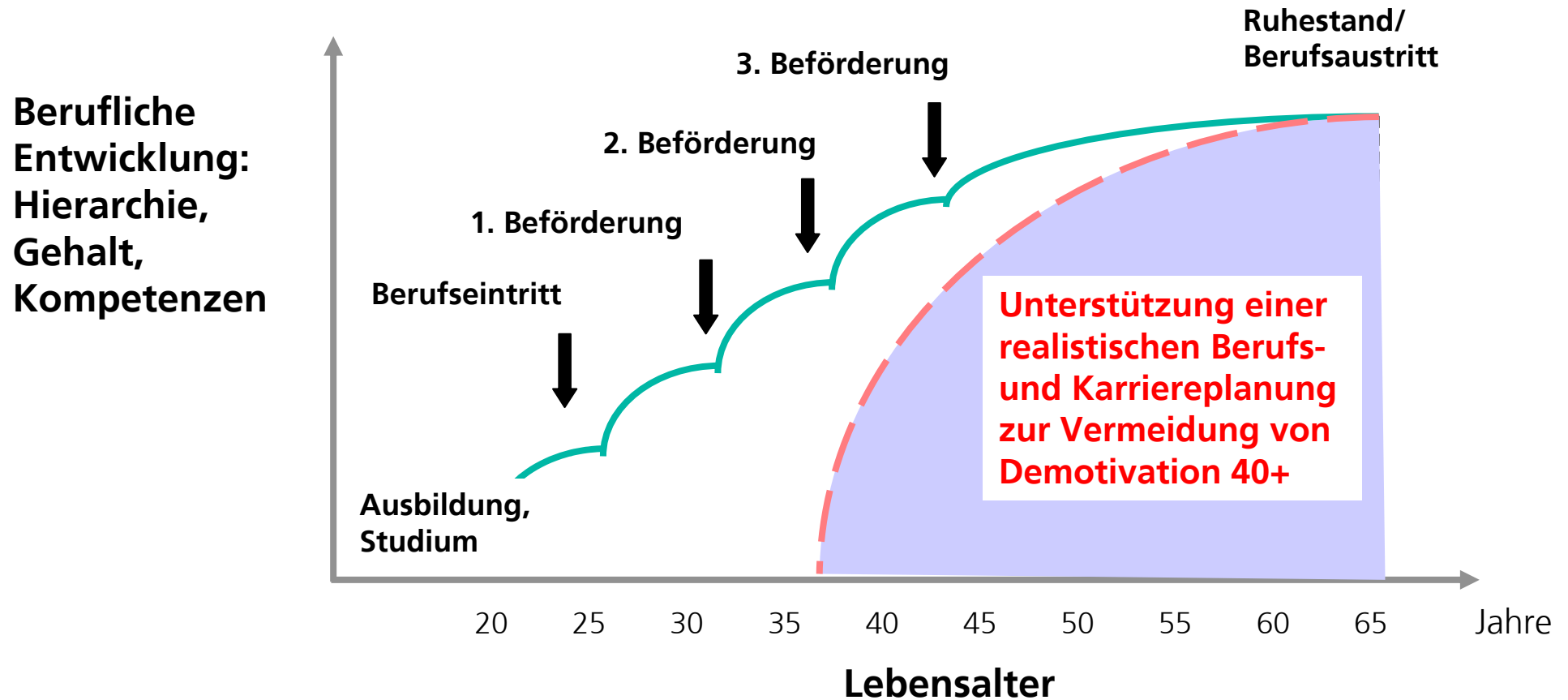
➔ Lernentwöhnung erzeugt Angst, Neues zu lernen. Angstprovozierende Wettbewerbssituationen sind zu vermeiden.

➔ Die Lernsituation sollte an die Erfahrungen der Lernenden anschließen. Aufgabenbezogenes, arbeitsnahes Lernen ist zu bevorzugen.



„Das größte Lernhindernis ist eine Tätigkeit, in der es objektiv nichts zu lernen gibt“ (Hacker 1990).

Die personalpolitische Herausforderung



Quelle:

E. Regnet in DGFP (Hrsg.): Personalentwicklung
Für ältere Mitarbeiter. Bielefeld, 2004



Fraunhofer
Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Handlungsbedarf: Optimierung der Belastungen und lernförderliche Arbeit

Belastungen	Einseitige, langandauernde Belastungen	körperlicher und/oder psychischer Verschleiß; Gefahr der Lernentwöhnung	körperlicher und/oder psychischer Verschleiß
	Belastungswechsel	Gefahr der Lernentwöhnung, Dequalifizierung	Erhalt der Gesundheit und der Beschäftigungsfähigkeit möglich
		niedrig	hoch
		Lernanforderungen in der Arbeit	

Ziele:

- Erhalt der physischen und psychischen Gesundheit
- Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit

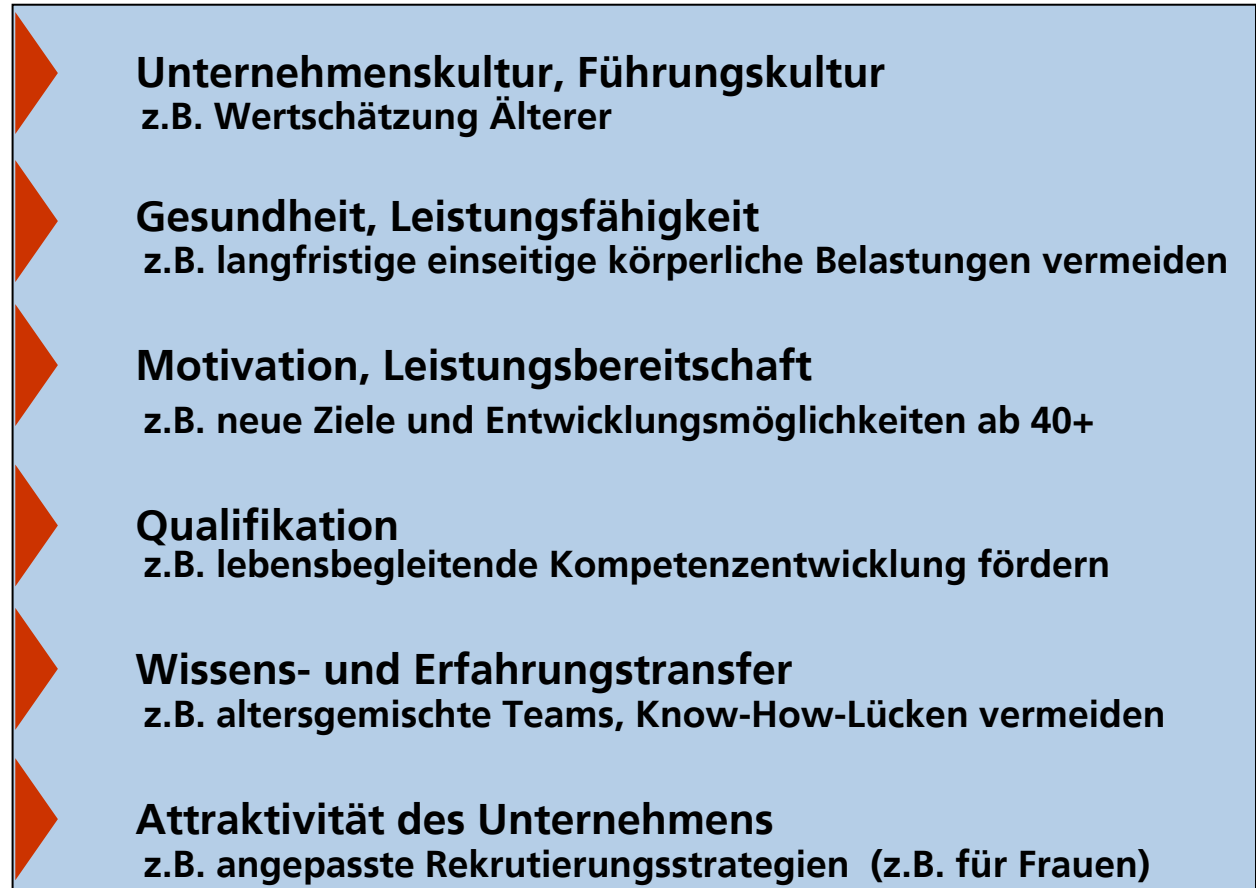


Personal- und Organisationsentwicklung überdenken

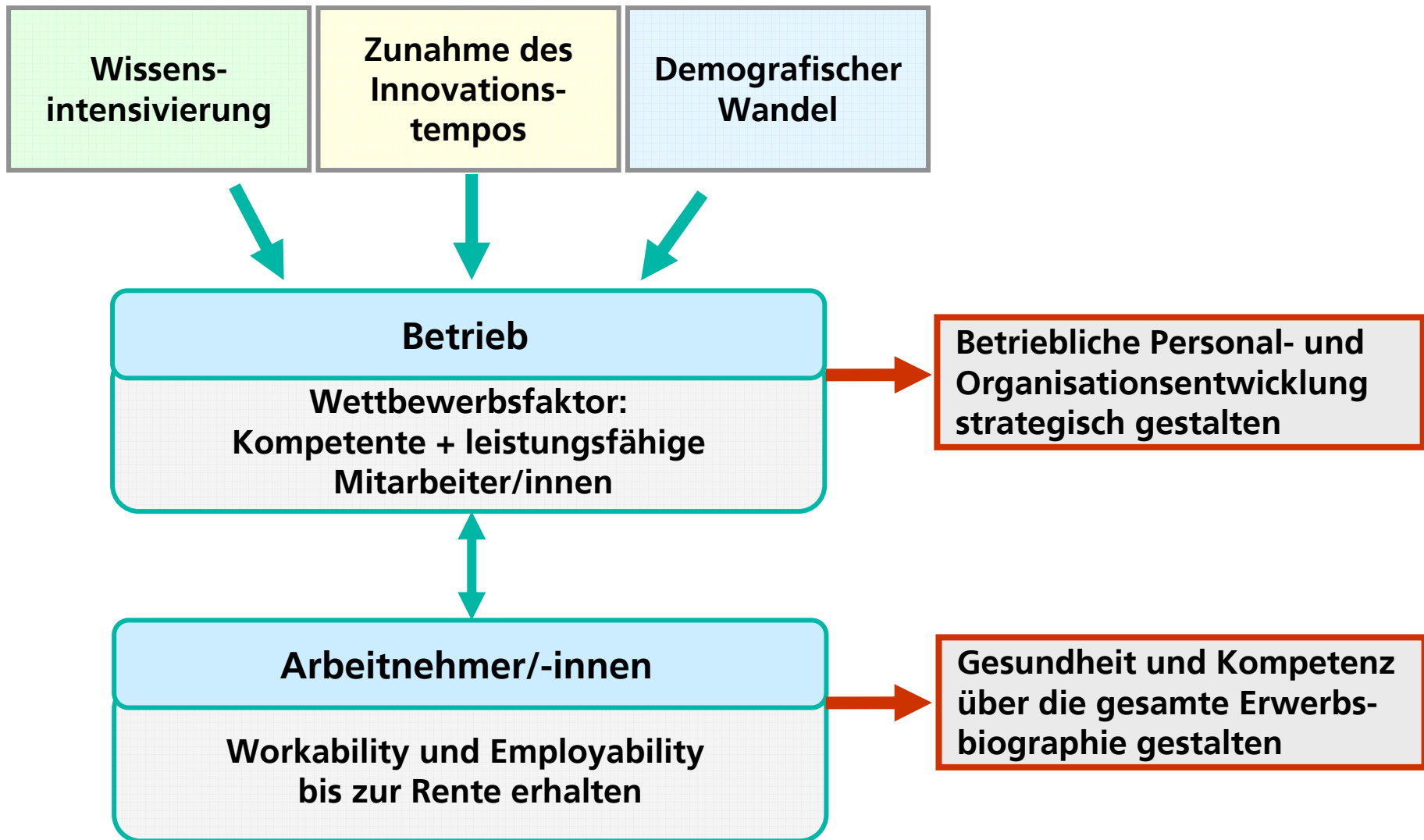
Ziele des Unternehmens



Anforderungen an die Personalpolitik



Anforderungen an die Unternehmen und Arbeitnehmer/-innen



Kontakt

Hartmut Buck

Fraunhofer IAO
Nobelstraße 12
D-70569 Stuttgart

Tel: +49 (0711) 970-2053
Fax: +49 (0711) 970-2299
hartmut.buck@iao.fraunhofer.de

<http://www.iao.fraunhofer.de>

