

# Alter(n)sgerechte Personalentwicklung

- Instrumente zur Fachkräftesicherung -

Alexander  
Frevel



Beratung zur Arbeitsfähigkeit  
im demografischen Wandel

[frevel@beratung-arbeitsfaehigkeit.de](mailto:frevel@beratung-arbeitsfaehigkeit.de)

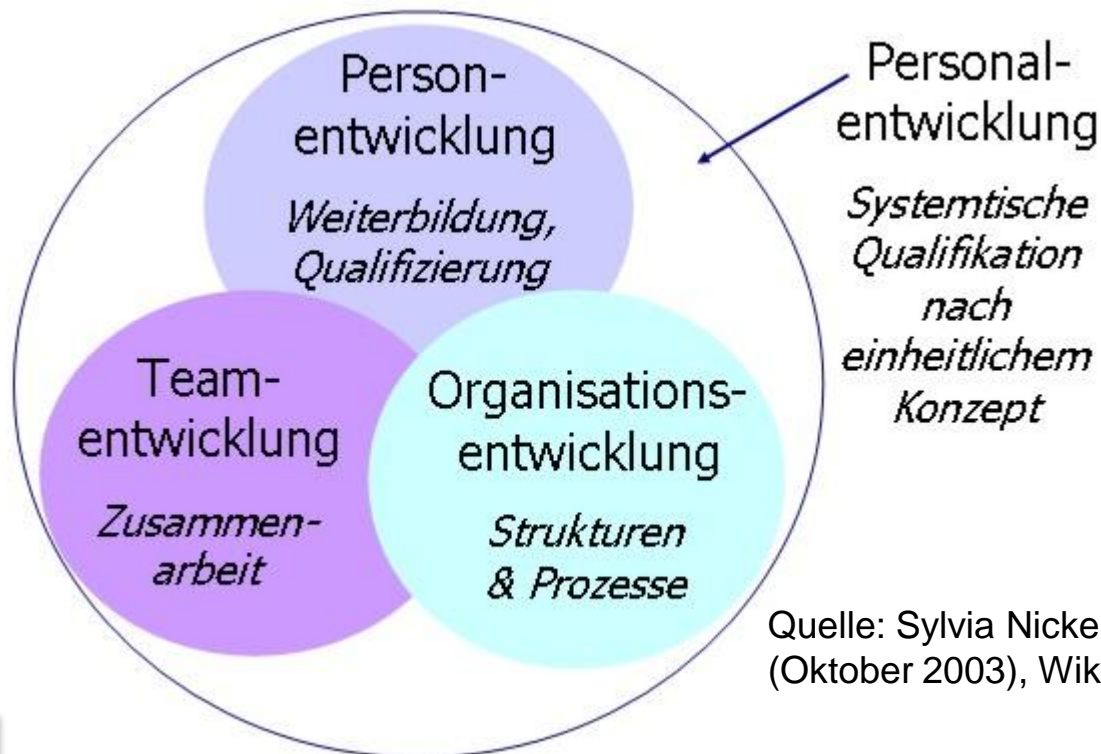
Hamburg 2013

# Personalpolitik im demografischen Wandel

- Personalentwicklung – altes und neues Verständnis
- Demografischer Wandel – Gleichzeitigkeit des Ungleichartigen
- Das Konzept der Arbeitsbewältigungsfähigkeit (Work Ability)
- Beispiele zu moderner Personalpolitik
  - **mit externer Unterstützung:** Lebensphasen-orientierte Berufsverläufe
  - **Selber Tun** – Wertschätzende Dialoge
- Der Blick durch die demografische Brille

# Personalentwicklung [„altes“ Verständnis]

- Förderung der Unternehmensentwicklung durch zielgerichtete Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen



Quelle: Sylvia Nickel, Seminar Organisationsmodelle (Oktober 2003), Wikipedia Bildspende

# Personalentwicklung

## [neues Verständnis: integriertes Gesamtkonzept]

Arbeitsfähigkeit

Arbeitsbedingungen

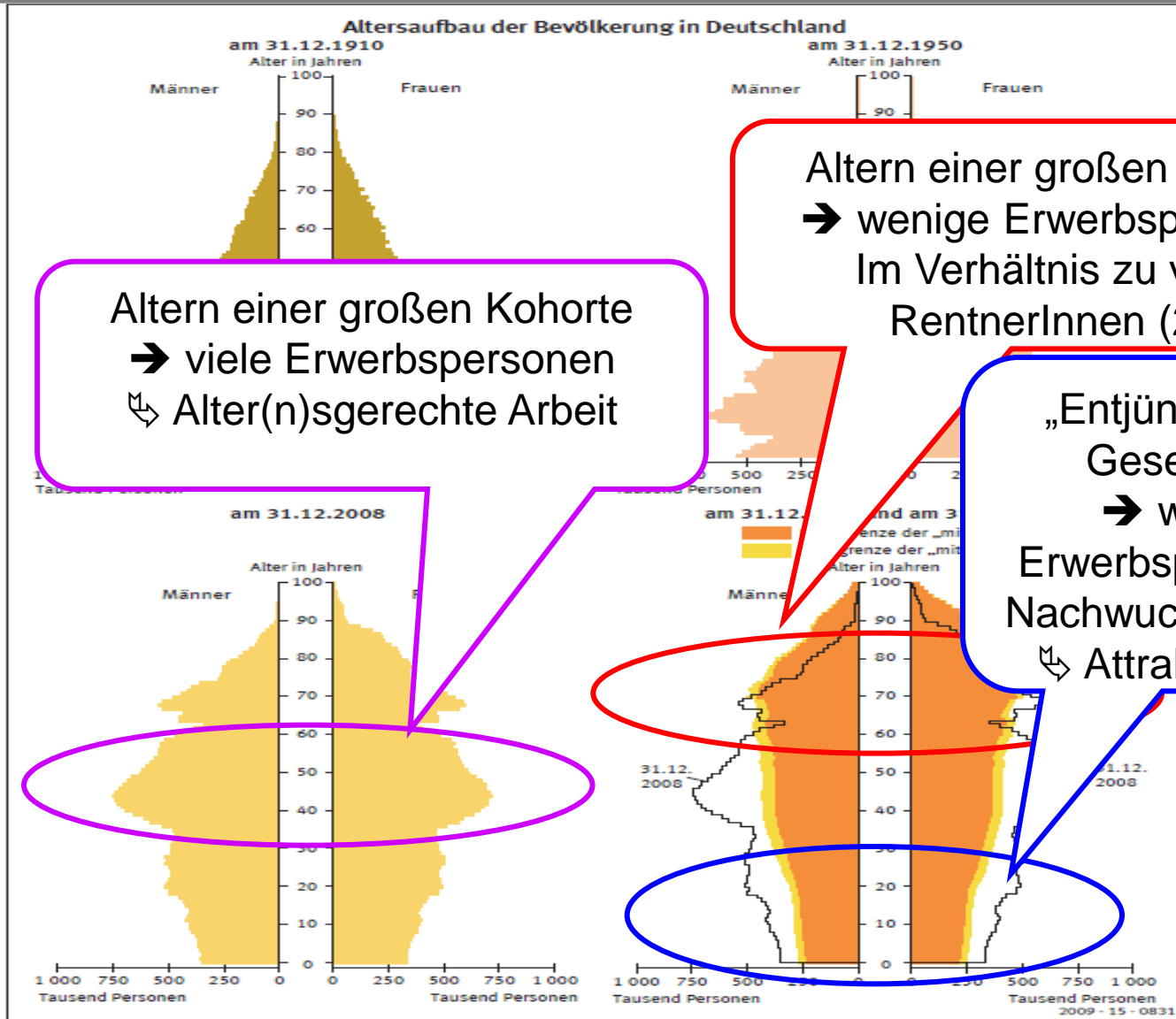
Führungs- und  
Arbeitsorganisation

Entwicklungs-  
möglichkeiten

Gesundheit

- Die Arbeit gesund, motiviert und produktiv ausüben dürfen, können und wollen
- Arbeit soll ausführbar, schädigungsfrei, erträglich und persönlichkeitsförderlich sein
- Anerkennende/Wertschätzende Führung; Diversity Management; Vereinbarkeit von Beruf und Privatem
- Aufgabenangemessene Kompetenzen  
Alter(n)sgerechte Berufsverläufe
- Gesundheitsförderung/Betriebliches Gesundheitsmanagement

# Gesellschaften altern unterschiedlich

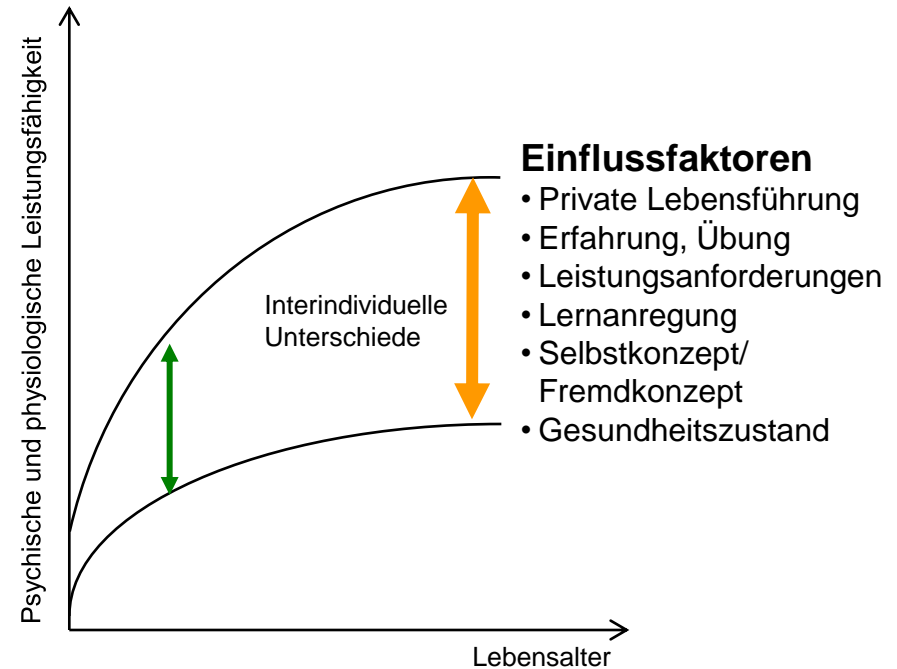
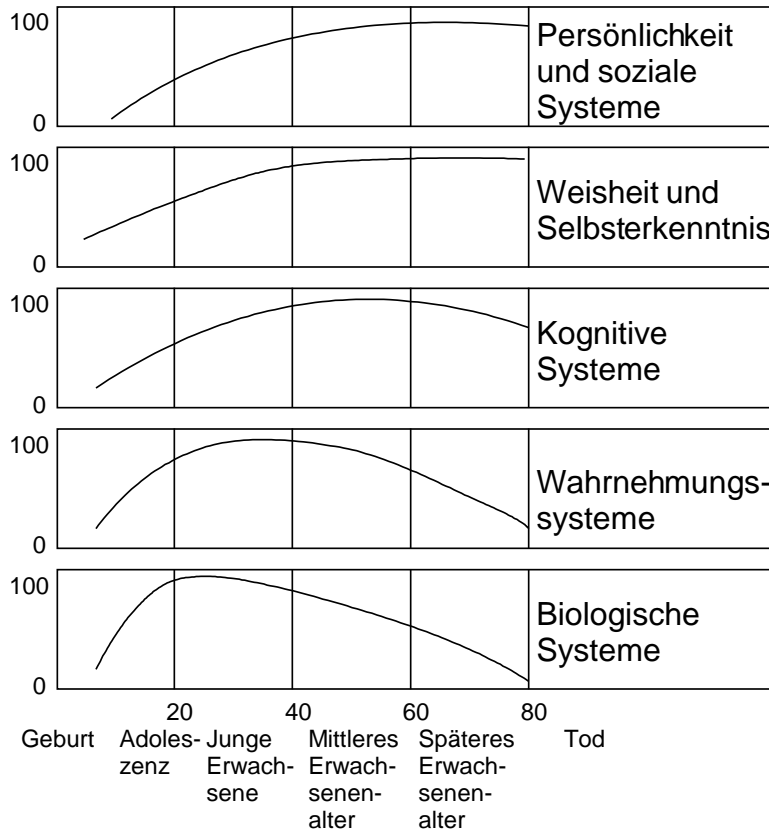


Altern einer großen Kohorte  
 → viele Erwerbspersonen  
 ↪ Alter(n)sgerechte Arbeit

Altern einer großen Kohorte  
 → wenige Erwerbspersonen  
 Im Verhältnis zu vielen  
 RentnerInnen (2:1)

„Entjüngung“ der  
 Gesellschaft  
 → weniger  
 Erwerbspersonen =  
 Nachwuchsprobleme  
 ↪ Attraktive Arbeit

# Individuen altern unterschiedlich

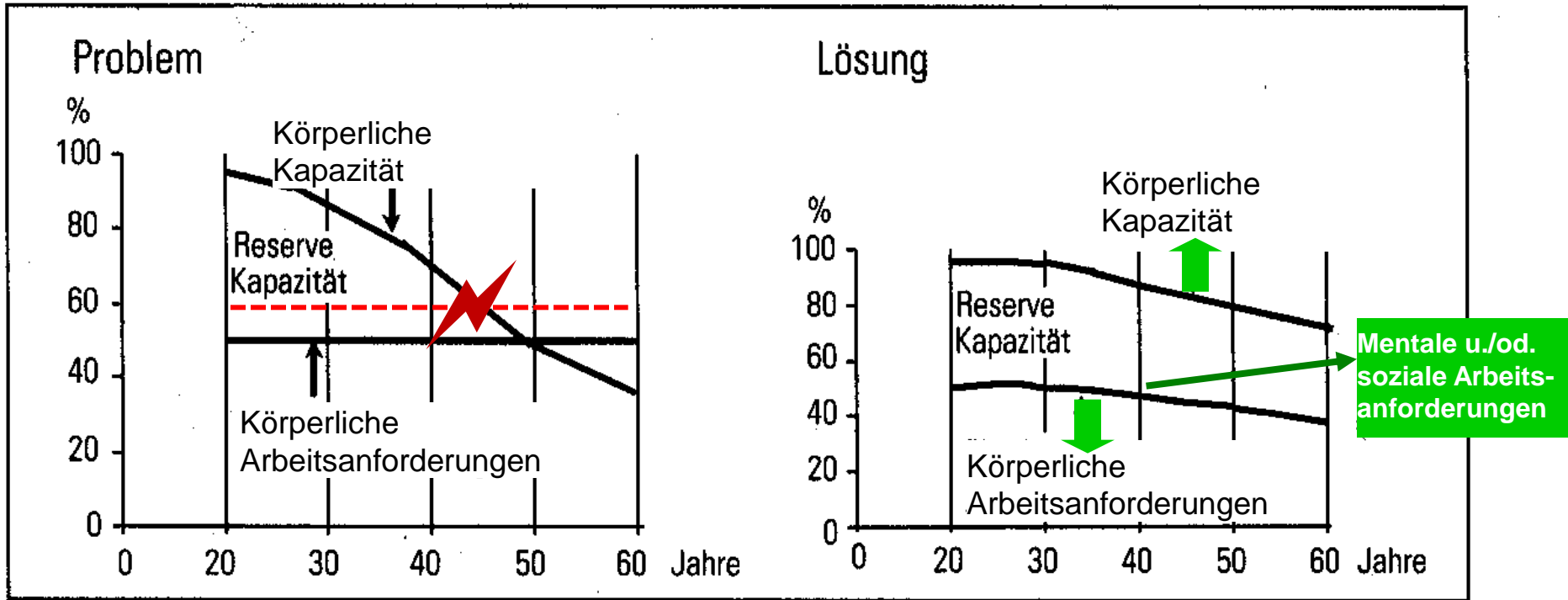


**Es gibt keine wissenschaftlich haltbare einheitliche Klassifikation von „alt“, da sich Altern in einzelnen Fähigkeitskategorien unterschiedlich stark bemerkbar macht und zusätzlich erhebliche interindividuelle Streuungen vorliegen !**

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

# Altern, funktionelle Kapazitäten und Arbeit

**Abb./Tab. 73: Grundlegende Problemdarstellung und -lösung:  
Beziehung zwischen menschlichen Ressourcen und Arbeitsanforderung**



Original: Ilmarinen 1999:185; eigene Weiterentwicklung in Abstimmung mit Ilmarinen

# 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



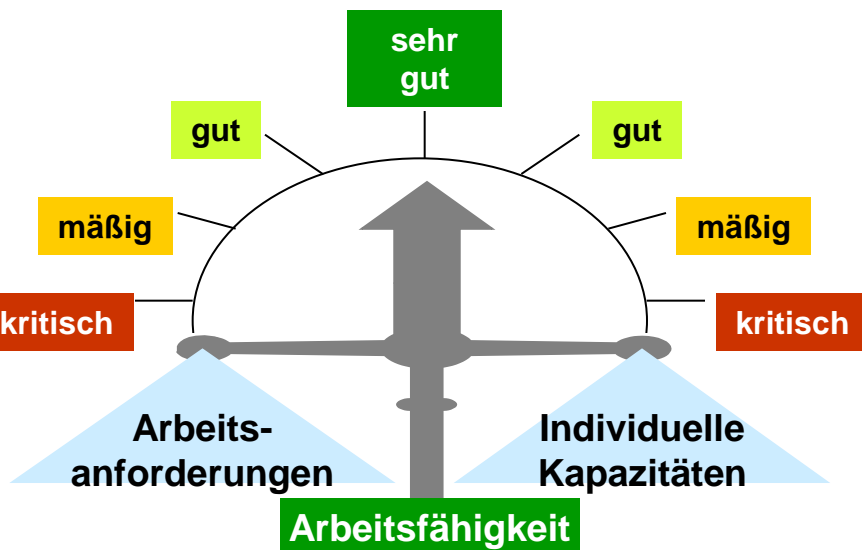
# Work ability - Arbeits(bewältigungs)fähigkeit ...

... 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)



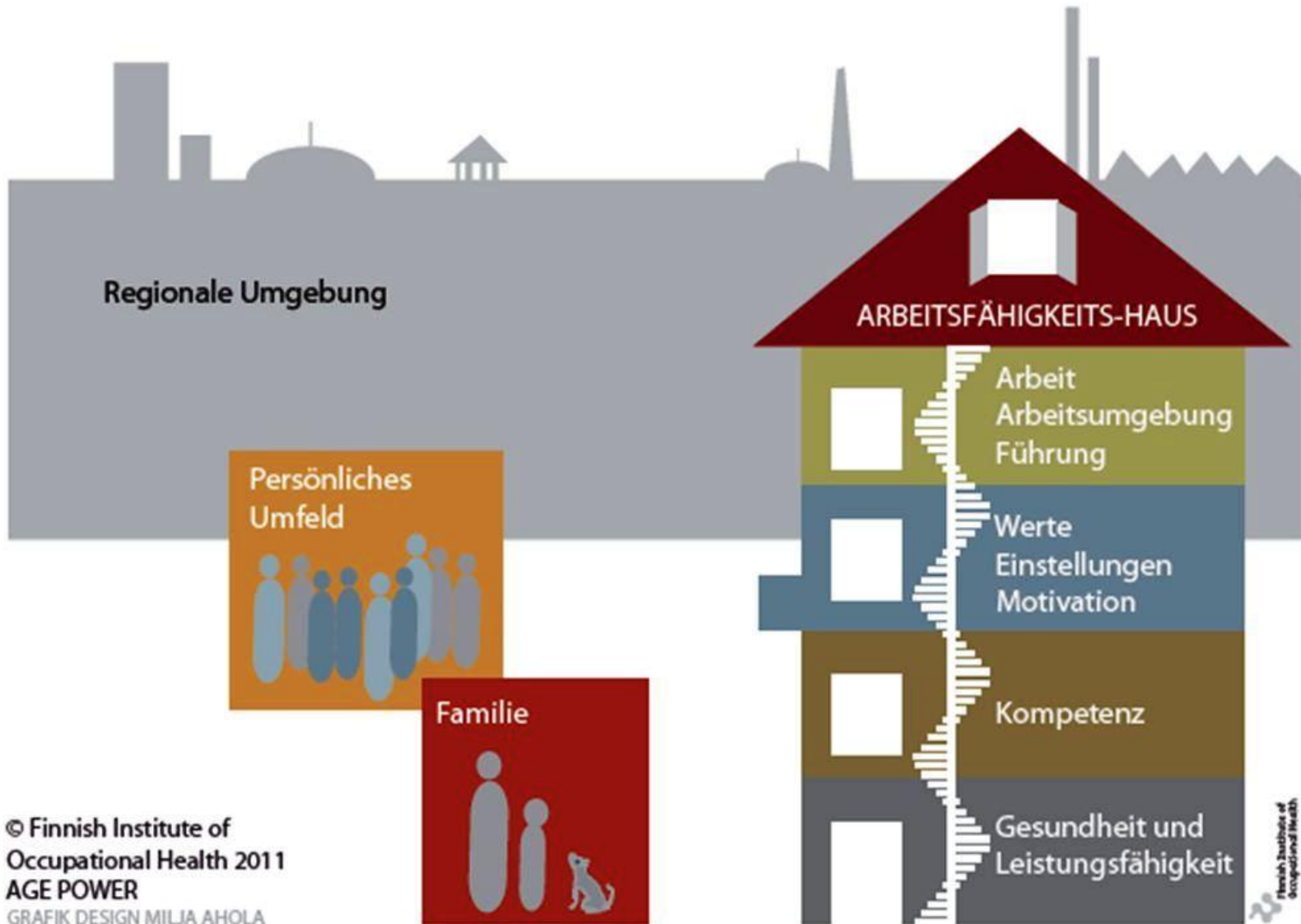
Gesellschaft:

Kultur

Gesetzgebung

Bildung

Sozialversicherung

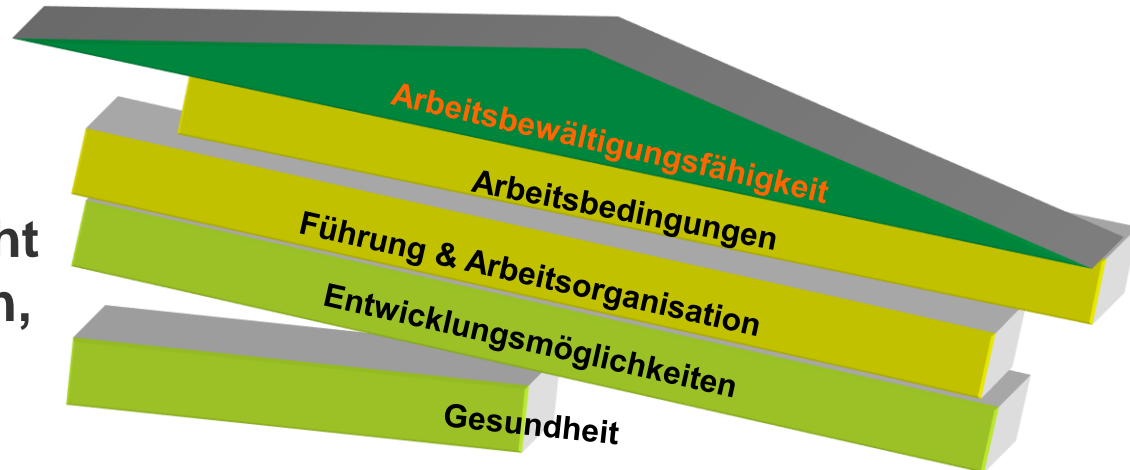


# Das RISIKO wächst ...

... mit dem Alter / der Dauer der Berufstätigkeit: vorzeitiger Verschleiß, Krankheit, Schwierigkeiten bei Wiedereingliederung nach Krankheit, Unzufriedenheit ...

... wenn Qualifikation und Anforderungen nicht passen: Überforderung, Unterforderung, Qualifizierungsstress, altersgerechte Didaktik ...

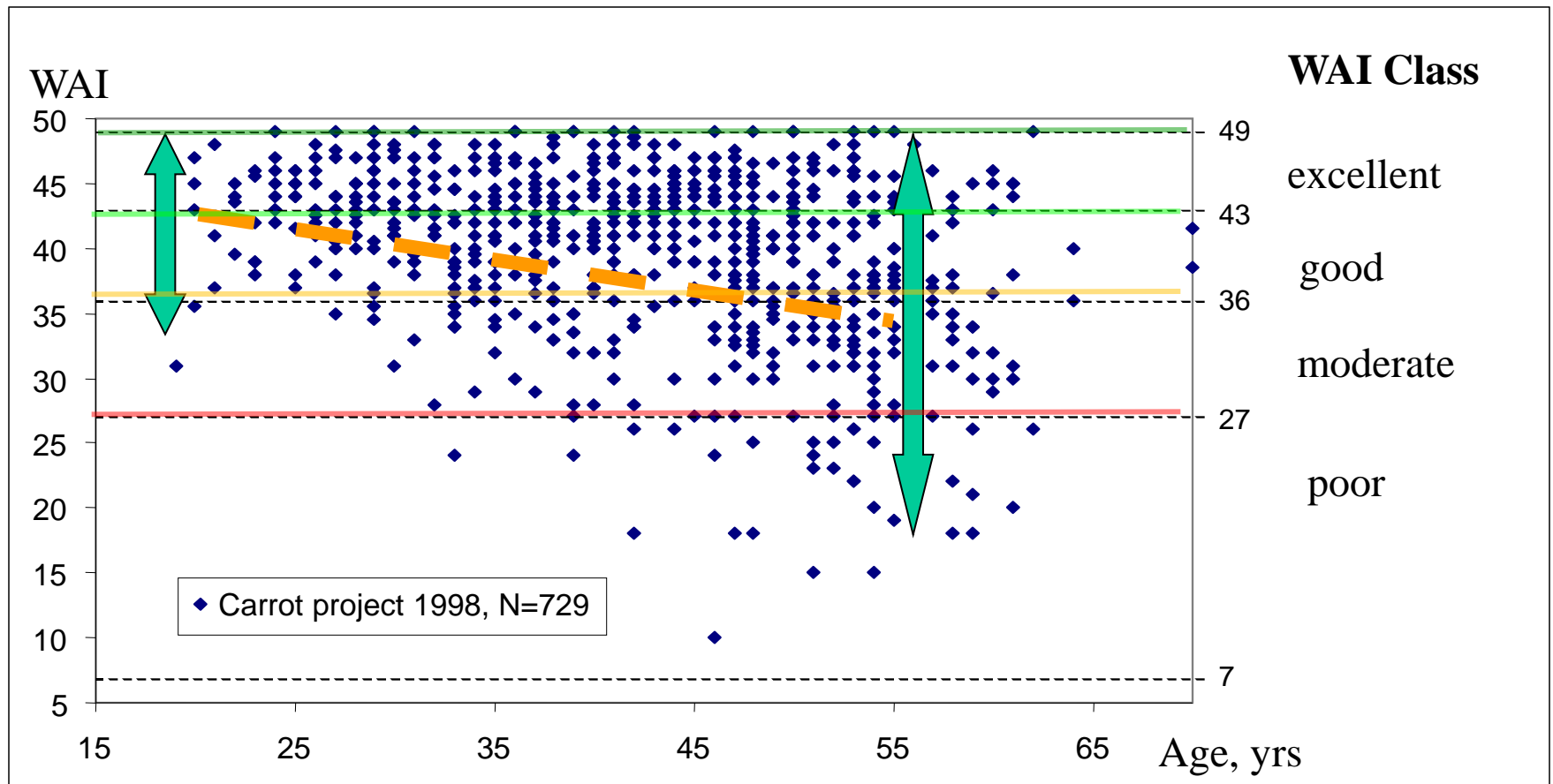
... wenn die Unternehmenskultur nicht menschengerecht ist: Betriebsklima, Motivation, Anerkennung ...



... wenn die Arbeitsbedingungen nicht alter(n)sgerecht sind: Belastungen durch Arbeitsinhalte, Arbeitsumgebung, Arbeitszeit ...

# Individuelle Differenzen der Arbeitsfähigkeit nach Alter in KMU

Work ability index (WAI)



# Erfolgsfaktoren bei der Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit

Die Chance, dass sich die Arbeitsbewältigungsfähigkeit erhöht, ist bei

- verstärkten körperlichen Freizeitaktivitäten: 1,8-fach
- verringerten monotonen Tätigkeiten: 2,1-fach
- **erhöhter Anerkennung durch Vorgesetzte: 3,6-fach**

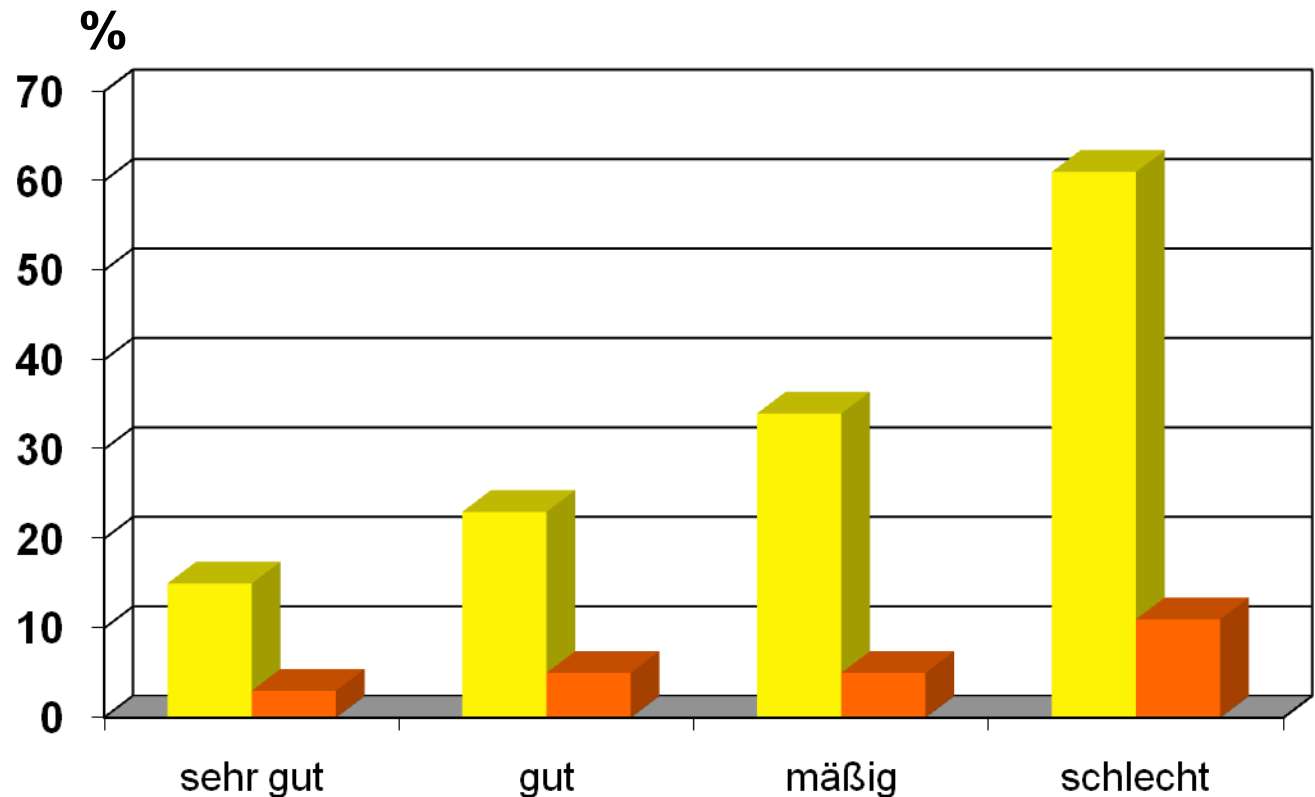
*Ergebnisse von finnischen Längsschnittstudien 1981-1992, nach: Ilmarinen und Tempel, 2002: 249*

# Vorhersagekraft und Frühhinweise des WAI

Zusammenhang zwischen ABI und der Vorhersage von Sterblichkeit und Berufs- oder Erwerbsunfähigkeitsrente bei kommunalen Arbeitnehmern in den Jahren 1981-1992

Indexeinteilung:

- schlecht: 7-27
- mäßig: 28-36
- gut: 37-43
- sehr gut: 44-49

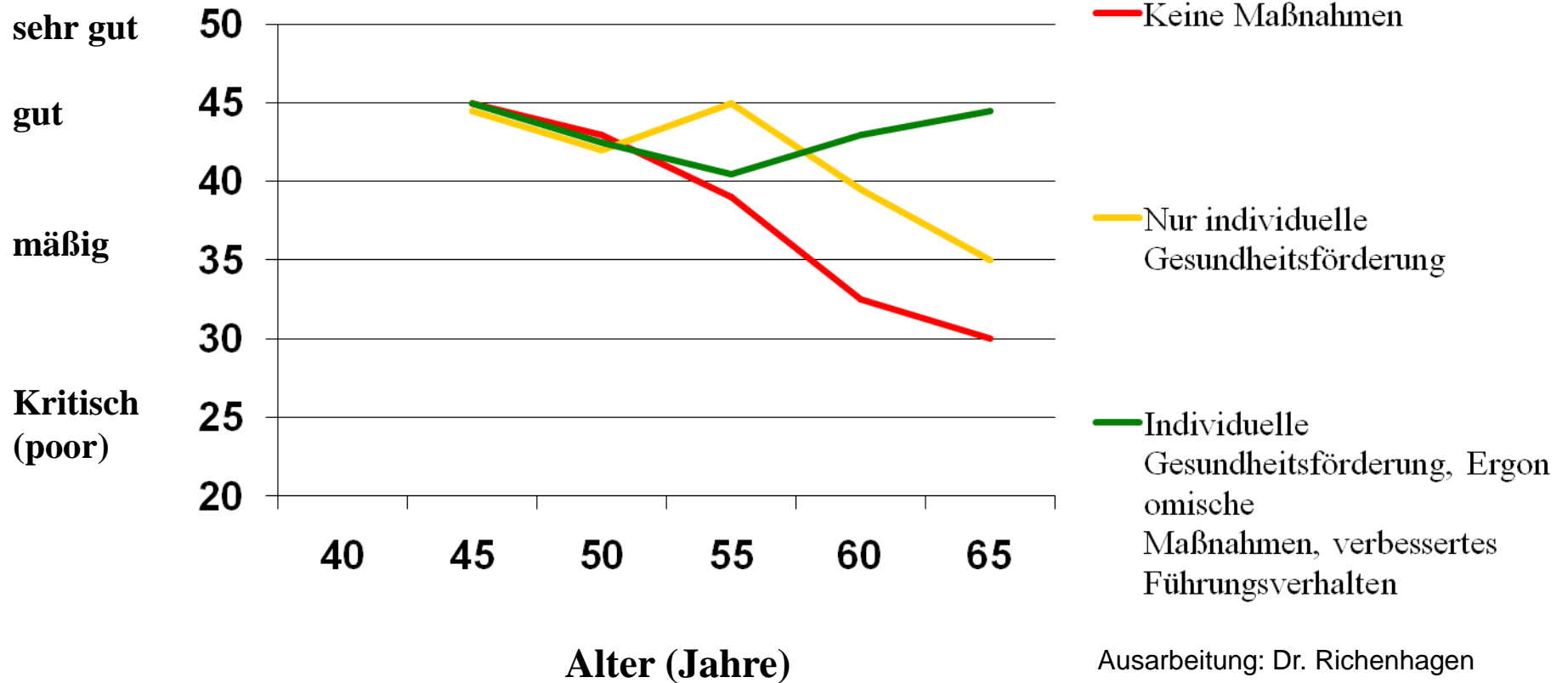


Quelle: Tuomi, Ilmarinen et al.1997

■ Erwerbsunfähigkeitsrente 1992 ■ Tod 1992

# Wirksamkeit der Förderung der Arbeits(bewältigungs)fähigkeit (nach Ilmarinen)

## Arbeitsfähigkeit (WAI)



Ausarbeitung: Dr. Richenhagen

# Alter(n)sgerechte Berufsverläufe

## - Ablauf Pilotprojekt -

- Dokumentenanalyse
  - Tätigkeitsbeschreibungen
  - Gefährdungsbeurteilungen
  - Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen
  - Altersstruktur
- Durchführung im Betrieb (24.-26.5.2011)
  - Steuerkreis (GF + BR + AGS-Experten + Personalleitung)
  - Leitfadengestützte Experten-Gespräche mit 6 operativen Führungskräften und 10 Mitarbeitern verschiedener Altersgruppen (<30, 30-50, >50)
  - Workshop mit den interviewten MA und FK
  - Kurzpräsentation im Steuerkreis

Schriftlicher Bericht



# Basis-Modell für den Berufsverlauf



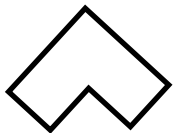
**Einstiegs-AP** (nach Ausbildung)



**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



**Ausstiegs-AP** mit erfahrungsgeleiteten Arbeitsaufgaben und alternsgerechten Arbeitsbedingungen - als Wahlangebot

# Maßnahmen

- FK-Informationen-Seminar zu Arbeit, Alter(n) & Gesundheit/Arbeitsfähigkeit
- Geregelter Arbeitszeit – life-domain-balance  
Beschränktes Überstunden-Konto
- Alter(n)sgerechte Qualifizierung (bessere Einarbeitung für Jüngere/individuelle Qualifizierung für Ältere) und altersgerechte Didaktik
- Systematische Erholungsphasen in der Projektarbeit
- Entlastung Älterer: Arbeitsmenge, Arbeitszeit
- MA-Gespräch → Bedarfe & Potenziale unter Berücksichtigung zunehmender Individualität im Alternsprozess

# 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
- Bisherige Tätigkeiten
- Aktuelle Tätigkeit
- Zeitpunkt geplanter Ausstieg (Rente/Pension)
- Nacht-/Schwerarbeit (in Monaten)



# Vier Gruppen einer Belegschaft ...

## Belegschaftsgruppen: Gesundheit und Motivation

Hohe  
Anwesenheit

**Beschäftigte**

mit relativ wenigen oder gar  
keinen Fehlzeiten über  
längere Zeiten

**Beschäftigte**

mit mittleren,  
unregelmäßigen Fehlzeiten

**Beschäftigte,**

bei denen Zweifel an der  
emotionalen Bindung  
(Motivation) besteht

**Beschäftigte,**

die gesundheitlich gefährdet sind  
oder Langzeit-Erkrankte; Erkrankte

Niedrige  
Anwesenheit

Kein psychologischer  
Arbeitsvertrag

psychologischer Arbeitsvertrag

# ...erfordern wertschätzende Dialoge



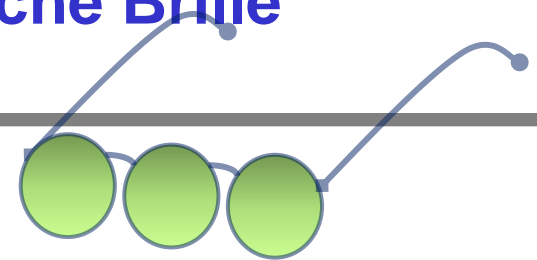
Geißler/Bökenheide/Schlünkes/Geißler-Gruber (2007): Faktor Anerkennung. Betriebliche Erfahrungen mit wertschätzenden Dialogen. Berlin u.a. (Campus)

# Anerkennender Erfahrungsaustausch „Von Gesund(et)en lernen“

Ziele:

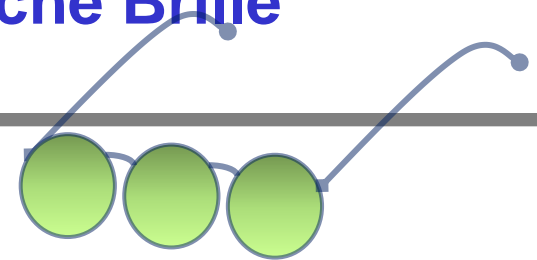
- Beziehungspflege
- An-erkennender Erfahrungsaustausch:  
*„MA als Experten für Arbeit und  
Gesundheit/Wohlbefinden/Arbeitsfähigkeit“ –  
MA als interne BeraterInnen*
- Ermittlung bestehender Ressourcen bei der Arbeit und im Betrieb
- Ermittlung von Verbesserungspotentialen

# Der Blick durch die demografische Brille



- Aktive Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit ist Aufgabe von jeder/m Beschäftigten und vom Betrieb
- Achtsame Personalpolitik bedeutet
  - Alterns- , Gesundheits-, ... -gerechte Berufsverläufe
  - Betriebliche Gesundheitsförderung
  - Aufgabenangemessene Kompetenzen ...
  - ...
  - Wertschätzende Führung
  - Generationen- und Work Ability Management

# Der Blick durch die demografische Brille



- Mit zunehmendem Alter nimmt die Unterschiedlichkeit zwischen Individuen zu
- In Gruppen (Abteilungen, Betrieben) unterschiedlichen Alters, Geschlechts, ...
  - ist das Risiko einer `Diskriminierung durch Gleichbehandlung` zu prüfen
  - sind die Wahlmöglichkeiten zu vergrößern
- Der demografische Wandel benötigt
  - alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung
  - attraktive Perspektiven für Nachwuchskräfte
  - die Chance, in einem sicheren Arbeitsverhältnis gut, gerne und gesund arbeiten zu dürfen, zu können und zu wollen