



Gesundheitsdienste
Präventions- und Rehabilitationsgesellschaft mbH

Thomas Heiming

**Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung für
Mittelständler – demografische
Herausforderungen**



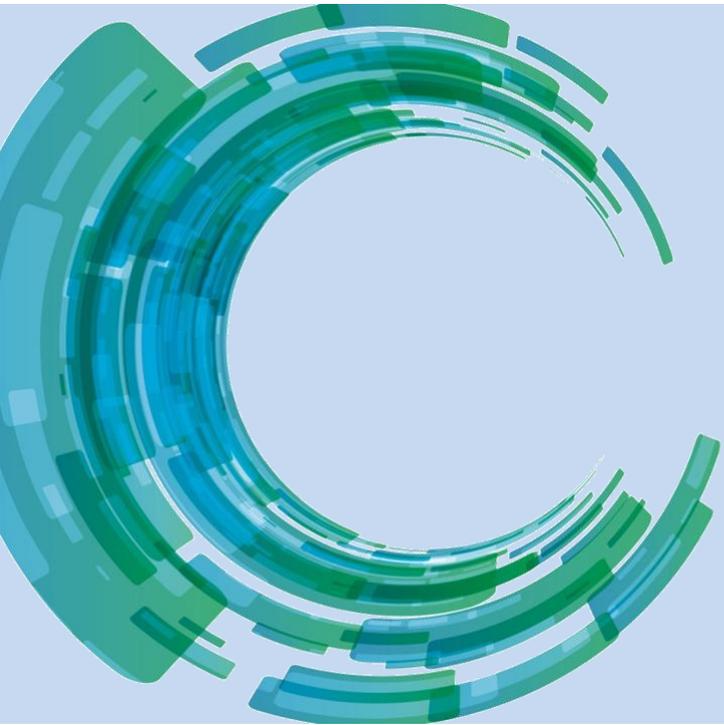


Agenda

- (1) Kurzvorstellung
- (2) Ältere Beschäftigte in Deutschland und Europa
- (3) Verhältnis der Arbeitsanforderung zu individuellem Potenzial
- (4) Das Haus der Arbeitsfähigkeit
- (5) Warum sich Investitionen lohnen
- (6) Konkrete Instrumente im Vergleich



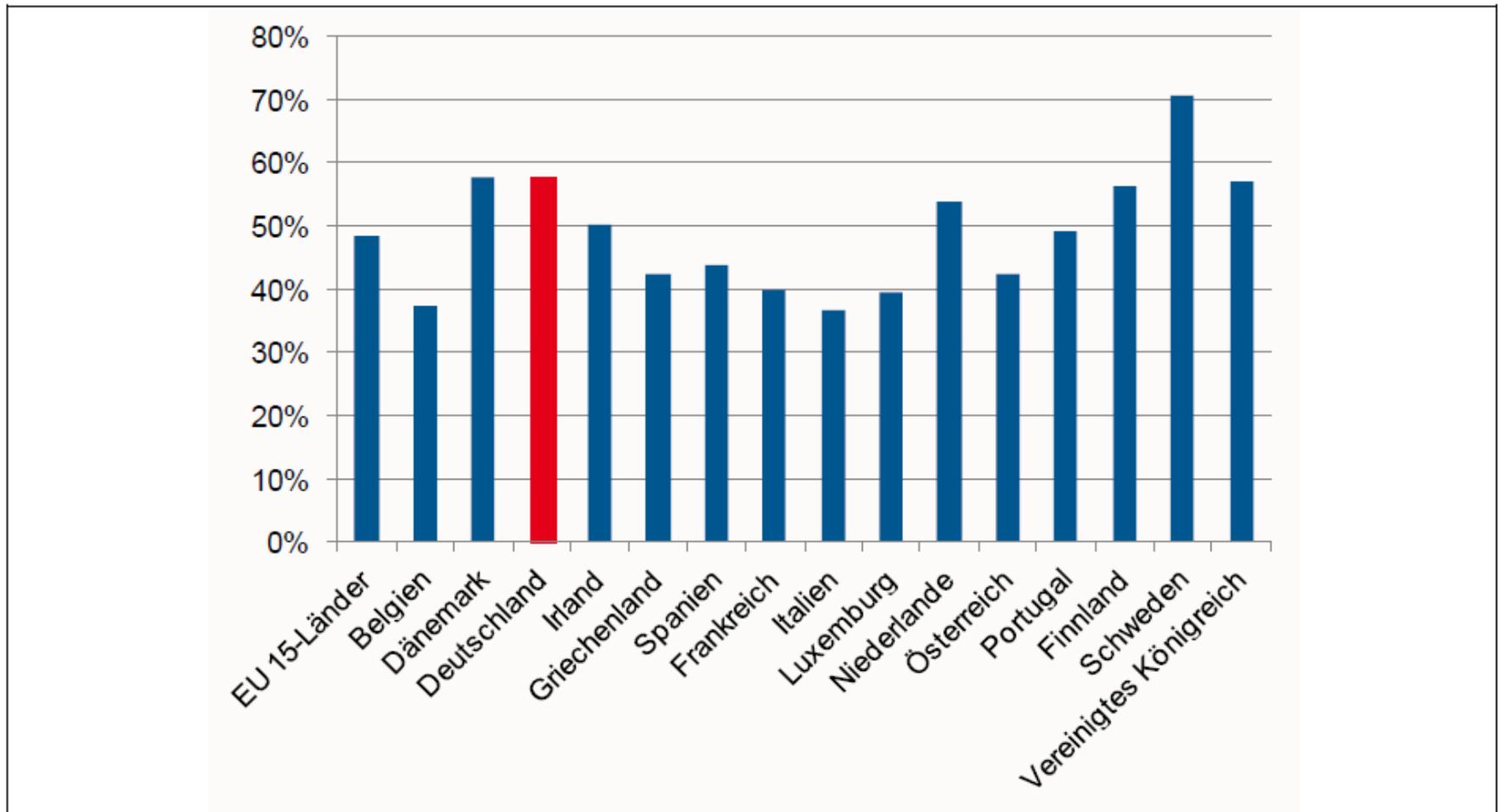
**Gesundheitsdienste
Präventions- und Rehabilitationsgesellschaft mbH**



**Ältere Beschäftigte
in Deutschland und Europa
Ein Blick über den Tellerrand**

Erwerbstätigenquote Äterer im EU 15-Raum

Der Anteil der mindestens 55 Jahre alten, erwerbstätigen Personen an der gesamten Altersklasse der 55- bis 64-Jährigen in Deutschland stieg von 37,6% im Jahre 2000 auf 57,7% im Jahre 2010.



Gesetzliches und tatsächliches Renteneintrittsalter in Europa

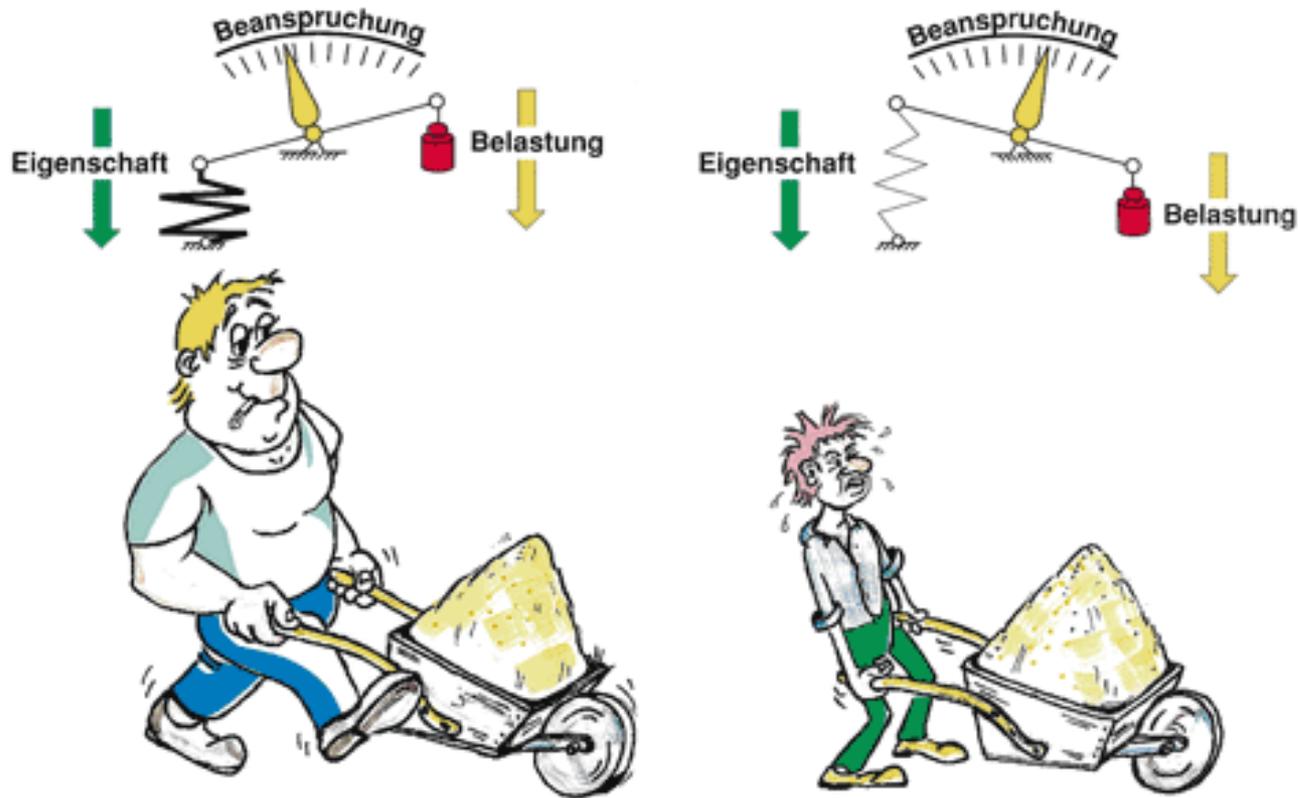
Land	tatsächliches Renteneintrittsalter (2009)	gesetzliches Rentenmindestalter
Belgien	61,4	65
Dänemark	62,3	65
Deutschland	62,2	65
Großbritannien	63	65 (Männer) 60 (Frauen)
Irland	64,1	65
Italien	60,1	65 (Männer) 60 (Frauen)
Niederlande	63,5	65
Portugal	62,6	65
Schweden	64,3	64
Spanien	62,3	65

Best practice Beispiel Schweden

Im Rahmen des regelmäßig durchgeführten Working Conditions Survey der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen wurden von Beschäftigten in Schweden im Vergleich zu Deutschland folgende Aspekte identifiziert:

- ☞ mehr Handlungsspielraum und soziale Unterstützung bei der Arbeit,
- ☞ angemessenere Zeitbudgets,
- ☞ mehr Beteiligung der Beschäftigten,
- ☞ lernförderlichere Arbeitsbedingungen und
- ☞ bessere Passung zwischen persönlichen Fähigkeiten und den Aufgaben, die zu erledigen sind.

Verhältnis der Arbeitsanforderung zu individuellem Potenzial



Die Belastung ist meist leichter quantifizierbar als die Beanspruchung. Sowohl eine zu geringe Belastung, als auch eine zu hohe Belastung können negative Folgen haben. Im Idealfall ist die Belastung so, dass die dadurch hervorgerufene Beanspruchung mindestens zu einem Erhalt, besser zu einem Wachstum an Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters führt.

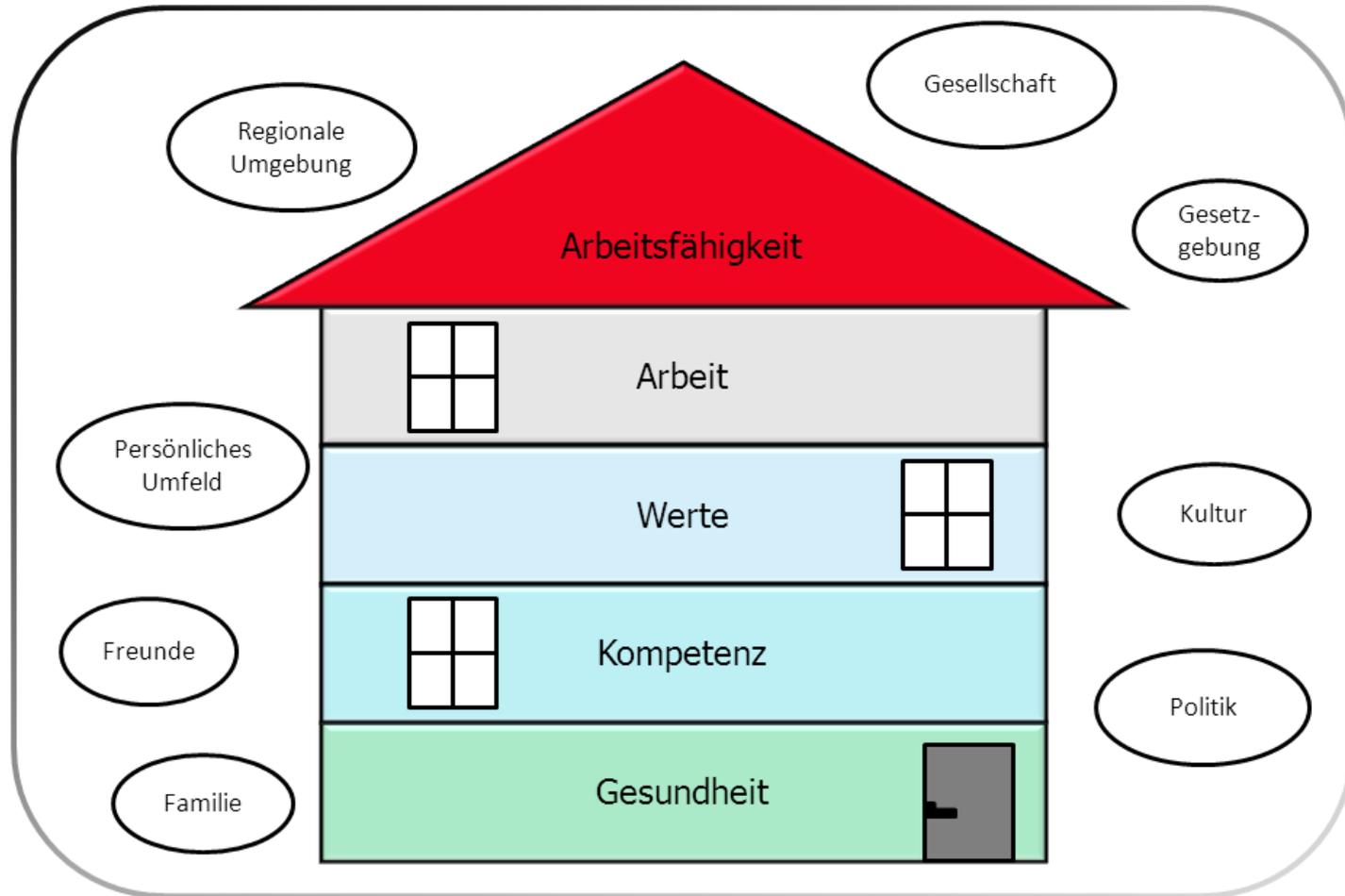
Die Passgenauigkeit zwischen der Arbeitsanforderung und dem individuellen Potenzial der Mitarbeitenden (herzustellen), ist damit eine zentrale Herausforderung von Mitarbeiterführung, Betrieblichem Gesundheitsmanagement und auch vom Mitarbeitenden selbst.

Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Zur Sicherung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit wurden in über 28-jährigen Längsschnittstudien vier zentrale Handlungsfelder identifiziert und im so genannten Haus der Arbeitsfähigkeit zusammengefasst. Sie werden auch als „Etagen“ oder „Stockwerke des Hauses der Arbeitsfähigkeit“ beschrieben.

- ☞ die **individuelle Gesundheit** und Leistungsfähigkeit, d.h. die physische, psychische, soziale Gesundheit als Voraussetzung für jegliche Form von Tätigkeit im Arbeitsleben,
- ☞ die **Kompetenz** oder Qualifikation von Beschäftigten, also das Wissen und Können eines Menschen,
- ☞ die **Werte**, Einstellungen und Motive des Beschäftigten, die sein Arbeitsverhalten prägen und beeinflussen, und die von der Unternehmenskultur beeinflusst werden,
- ☞ die **Arbeit** selbst, also Arbeitsaufgaben, Arbeitsabläufe, Arbeitsumgebung, Arbeitszeit und Führung.

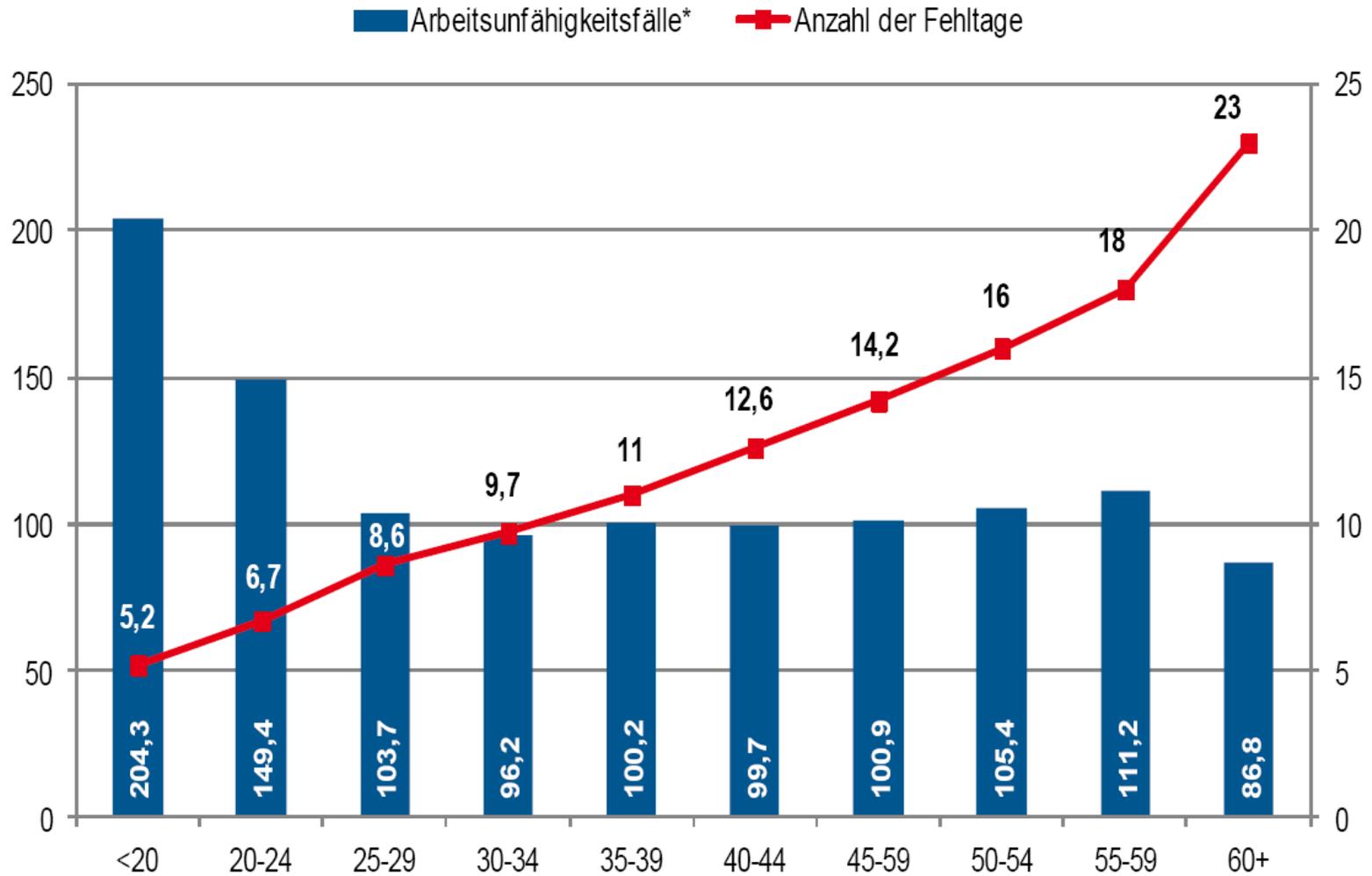
Das Haus der Arbeitsfähigkeit



Quelle: Ilmarinen, J. / Tempel, J. (2001). Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? S. 339; Ilmarinen, J. (2011): Arbeitsfähig in die Zukunft. In: Giesert (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft – Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit, Hamburg: VSA, S. 22ff.

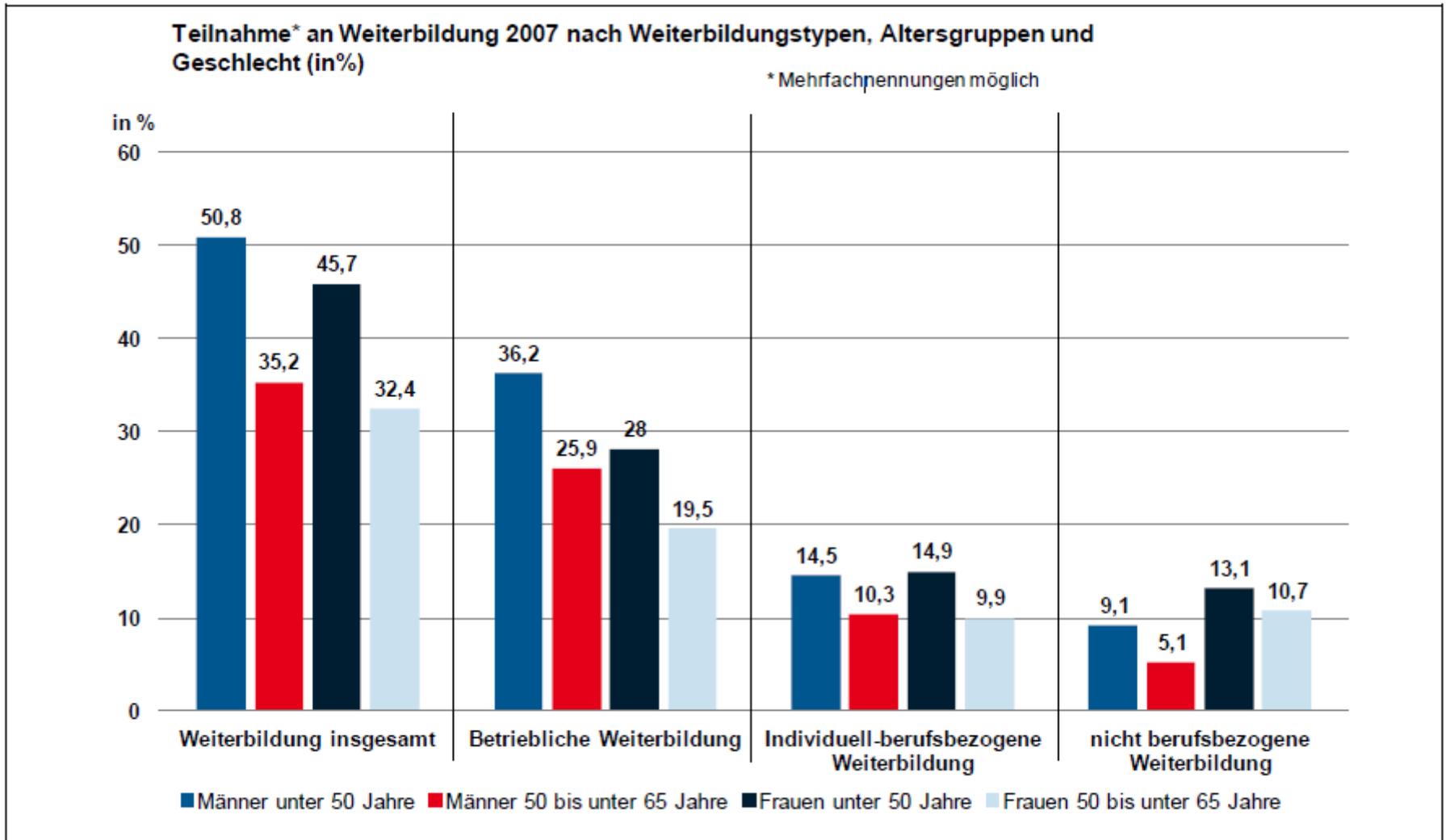
Grafik: <http://www.bgm-report.de/allgemein/das-haus-der-arbeitsfaehigkeit-nach-ilmarinen>

Die individuelle Gesundheit



* pro 100 Versicherungsjahre Quelle: DAK Gesundheitsreport 2011; Darstellung: Prognos AG 2011

Die Kompetenz oder Qualifikation



Werte, Einstellungen, Motivation

Mit Blick auf die spezifischen Herausforderungen des demografischen Wandels in Kleinen und Mittelständischen Unternehmen spielen im Kontext des Handlungsfeldes „Werte, Einstellungen, Motivation“ daher insbesondere die folgenden Maßnahmen eine wichtige Rolle:

- 📄 **Anerkennungskultur,**
- 📄 **Schaffung gemeinsamer Werte,**
- 📄 **Partizipation sowie**
- 📄 **Motivation.**

Ein signifikanter Zusammenhang von Alter der Mitarbeitenden und deren Motivation konnte bislang wissenschaftlich nicht belegt werden.

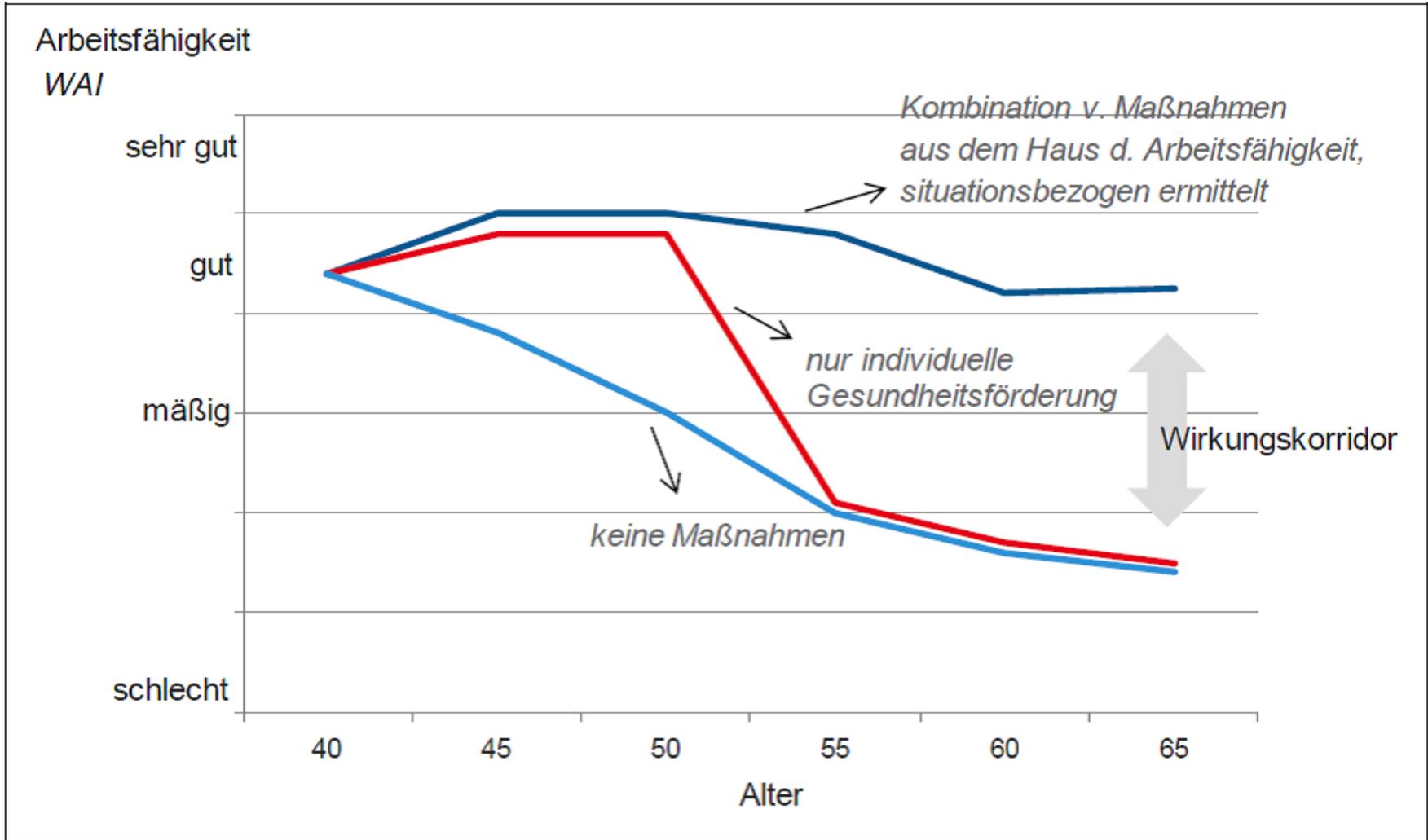
Die Arbeit

Alternsgerechte Führungsstile

Autoritärer Führungsstil			Kooperativer Führungsstil		
Entscheidungsspielraum der/des Vorgesetzten			Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter/-innen		
Autoritär	Patriarchalisch	Beratend	Konsultativ	Partizipativ	Delegativ
Vorgesetzte/-r entscheidet und ordnet an.	Vorgesetzte/-r entscheidet; ist aber bestrebt, die Mitarbeiter/-innen von der eigenen Entscheidung zu überzeugen, bevor sie angeordnet wird.	Vorgesetzte/-r informiert seine Mitarbeiter/-innen über beabsichtigte Entscheidungen; diese haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor die/der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft.	Die Gruppe entwickelt Vorschläge; aus der Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheidet sich die/der Vorgesetzte für die von ihr/ihm favorisierte.	Die Gruppe entscheidet, nachdem die/der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraumes festgelegt hat.	Die Gruppe entscheidet, die/der Vorgesetzte fungiert als Koordinator/-in nach innen und außen.

Alternsgerechte Führungsstile erkennen die Bedeutung von Erfahrungswissen an und gewähren Mitarbeiter/-innen Handlungs- und Entscheidungsspielräume

Warum sich Investitionen in Arbeitsfähigkeit lohnen.



Warum sich Investitionen in Arbeitsfähigkeit lohnen.

Kosten der Arbeitsunfähigkeit

Kleiner produzierender Betrieb mit 10 Mitarbeitern:

220 Arbeitstage

Krankenstand 3,7% (Durchschnitt: 2010)

Kosten pro Arbeitsunfähigkeitstag: 325 bis 500 Euro

(Berechnung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [BAuA] für Produktionsausfall, Bruttowertschöpfungsausfall, Kosten Ersatzkraft etc.)

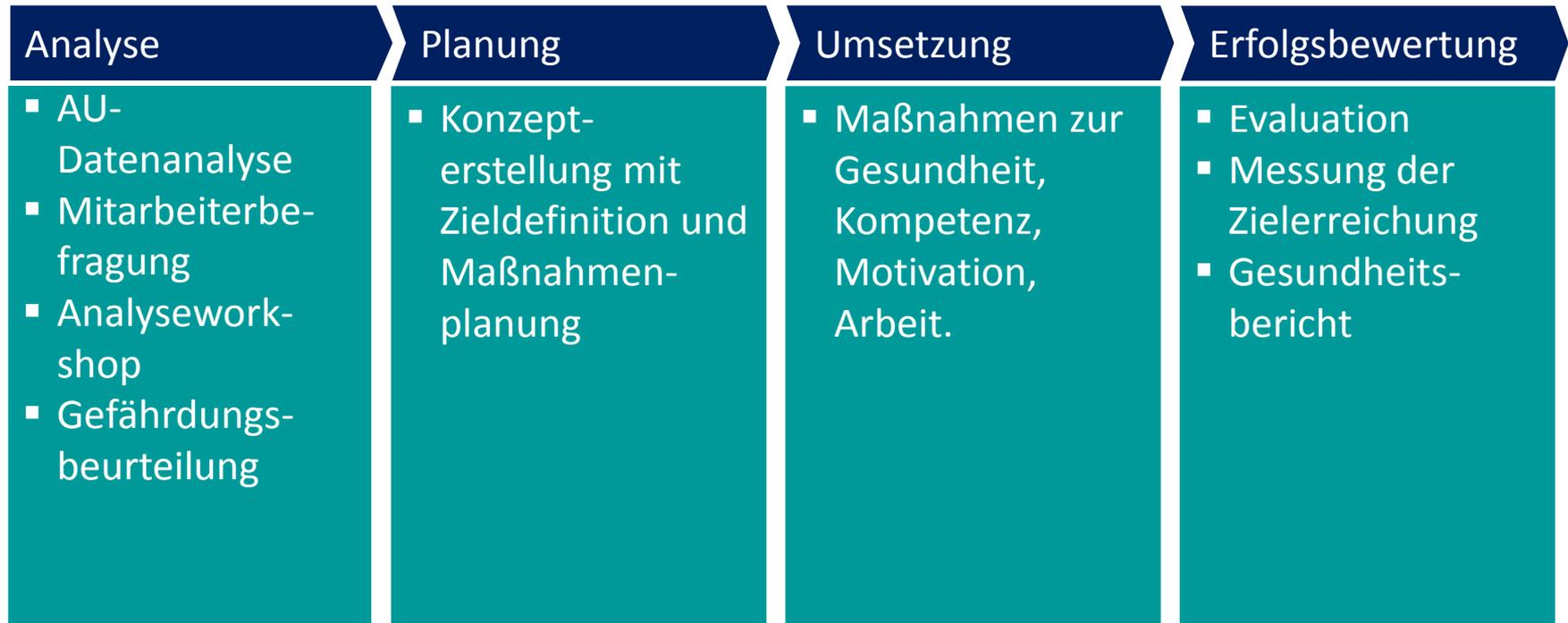
Kosten für den Betrieb: 26.500 bis 40.700 Euro

Laut BAuA kann Gesundheits- und Sicherheitsmanagement die Ausfallzeiten um 30 – 40% reduzieren.

Im IGA-Report 13 wird bei der Evaluation von über 100 Studien ein ROI von 1:4,9 bis 1:10,1 analysiert.

<http://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/iga-reporte/iga-report-13.html>

Voraussetzung: Konzeptionelle Vorgehensweise



Instrumente Gesundheit

Maßnahmenebene	eingesetztes Instrument	mit dem Instrument erzielte Wirkungen // Wirkungskette		möglicher Anlass
		Wirkungen für Beschäftigte	Wirkungen für Unternehmen	
Gesundheit				
Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	Spezielle Gestaltung der Arbeitsplätze Älterer	weniger körperliche Beschwerden, höhere Zufriedenheit am Arbeitsplatz	Reduzierung Arbeitsunfähigkeitstage, höhere Produktivität, Erhalt der älteren Belegschaft, Anpassung dienen häufig auch den jüngeren Beschäftigten	hohe arbeitsbedingte Krankenstände, Mitarbeiter/-innen erkennen ergonomische Verbesserungsmöglichkeiten oder berichten von Beschwerden, hohe gesundheitliche Belastungen der Mitarbeiter/-innen am Arbeitsplatz (z.B. Lärm, Lichtverhältnisse, ungünstige Körperhaltungen)
Verhaltensprävention	Rückenschule	weniger körperliche Beschwerden, höhere Zufriedenheit am Arbeitsplatz	Reduzierung Arbeitsunfähigkeitstage, höhere Produktivität, Bindung der älteren Belegschaft	geringe Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern / Mitarbeitergruppen, "Altersverschleiß", hohe Krankenstände der Beschäftigten durch (einseitige) Belastungen
Verhaltensprävention	Stressmanagement	weniger Überforderungserleben, höhere Zufriedenheit am Arbeitsplatz	Reduzierung Arbeitsunfähigkeitstage, höhere Produktivität, Erhalt der älteren Belegschaft	hohes Stresslevel im Alltag, geringe Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern / Mitarbeitergruppen, Anzeichen von Burn-out Symptomen bei den Mitarbeiter/-innen
Förderung einer Gesundheitskultur im Unternehmen	Gesundheitstag	Sensibilisierung, Anreize zu sportlicher / gesundheitsfördernden Verhalten, bessere Erreichbarkeit durch breite Angebotspalette	Gesundheitskommunikation im Unternehmen wird gefördert, Sensibilisierung für das Thema Gesundheit erhöht, Imagewirkung	untergeordnete Bedeutung des Themas Gesundheit im Arbeitsalltag, Beobachtung von gesundheitsschädlichem Verhalten der Mitarbeiter
Stärkung der individuellen Gesundheitskompetenz	Gesundheitscheck	Krankheiten frühzeitig erkennen und Handlungsbedarfe identifizieren	Reduzierung Arbeitsunfähigkeitstage, Erhalt der Arbeitskräfte	erhöhte Krankenstände, eigene Erfahrungen
Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	Gesundheitszirkel	Möglichkeit ihre Ideen einzubringen, Schwierigkeiten im Arbeitsalltag zu berichten	Entwicklung praxisnaher Lösungsideen durch Einbezug der Mitarbeiter/-innen als Expert/-innen ihrer Arbeit	Wahrnehmung hoher Belastungen der Beschäftigten / hohe Krankenstände der Beschäftigten ohne Identifizierung des Problems bzw. der Lösung für bestehende Probleme

Instrumente Kompetenz

Maßnahmenebene	eingesetztes Instrument	mit dem Instrument erzielte Wirkungen // Wirkungskette		möglicher Anlass
		Wirkungen für Beschäftigte	Wirkungen für Unternehmen	
Kompetenz				
Kompetenzen dokumentieren	Kompetenzmatrix	Überblick über vorhandene Kompetenzen im Unternehmen und eigene Passung zu Anforderungen des Arbeitsplatzes	Überblick über vorhandene ggf. auch noch ungenutzte Kompetenzen bzw. deren Verteilung im Unternehmen Planungsgrundlage; Ausgangspunkt für Weiterbildungsplanung bzw. allgemeine strategische Ausrichtung	ggf. ungenutzte Potenziale; Fehlende Kompetenzen in spezifischen Bereichen; fehlende Möglichkeiten einer gezielten Personalentwicklung(splanung); allgemeiner Qualifizierungsbedarf
Formelle Weiterbildung	Weiterbildungskurse	Auf- bzw. Ausbau von Kompetenzen; Weiterentwicklung	kompetente Mitarbeiter/-innen; aktuelle Kompetenzen Weiterführende Innovationsfähigkeit; Lerngewohnte Mitarbeiter; Flexibilität	fehlende Kompetenzen von Mitarbeitern/-innen
Informelle Weiterbildung	Job rotation	Einblick in unterschiedliche Arbeitsbereiche, Abwechslung	vielfältig einsetzbare Mitarbeiter/-innen; Weiterführende Innovationsfähigkeit; Lerngewohnte Mitarbeiter/-innen; Flexibilität	wenig Flexibilität; Probleme bei Ausfällen von Mitarbeiterin in spezifischen Bereichen; Fehlen von Mitarbeitern/-innen
Rekrutierung	Altersspezifische Rekrutierung	Erleichterung Wechsel, Neueinstieg; Arbeitsmarktchancen; Wertschätzung	breitere Basis bei Fachkräftesuche; Erfahrene Mitarbeiter/-innen; geringere Einarbeitungszeit; Reputation / Seniorität; schneller Einfluss auf Altersstruktur	fehlende Mitarbeiterressourcen; Schwierigkeit der Gewinnung geeigneter Absolventen/-innen
Nachfolge gestalten/ Wissenstransfer	Altersgemischte Tandems	Profitieren von den Kompetenzen der anderen (Generation); besseres gegenseitiges Verständnis; Kompetenzerweiterung	Wissenstransfer; Wissenserhalt (Erfahrungswissen); Bündelung von Kompetenzen Steigerung Effizienz; Verbesserung Unternehmenskultur; Erschließung von bisher ungenutzten Synergien	Mitarbeitergenerationen arbeiten nicht gut zusammen; Wissen geht verloren; Verrichtungswelle / Generationenwechsel steht bevor

Instrumente Motivation und Werte

Maßnahmenebene	eingesetztes Instrument	mit dem Instrument erzielte Wirkungen // Wirkungskette		möglicher Anlass
		Wirkungen für Beschäftigte	Wirkungen für Unternehmen	
Motivation und Werte				
Anerkennungskultur	Einführung von Feedback-Gesprächen	Gestärktes Selbstwertgefühl, persönliche Weiterentwicklung durch kritische Reflexion des eigenen Verhaltens	Prävention, der "inneren Kündigung", Verbesserung des Betriebsklimas sowie der sozialen Integration von "Außenseitern", Erhöhung der Arbeitsmotivation, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft	beobachtete Enttäuschungen, Kränkungen und Mutlosigkeit der Mitarbeiter; eingeschränktes Leistungsverhalten
Schaffung gemeinsamer Werte	Entwicklung der Unternehmenskultur ("Corporate Culture")	identitätsstiftende Wirkung, Verbesserung der Kommunikation und des wechselseitigen Verständnis zwischen jungen und älteren Mitarbeitern	Verlassen von eingefahrenen Denk- und Handlungspfaden, Entwicklung von Offenheit und Perspektivenwechsel, Unterstützung der spezifischen Bedürfnisse Älterer, verbessertes Verständnis für Vielfalt und Andersartigkeit im Betrieb	Äußerungen von Unzufriedenheit, konfligierende Wertvorstellungen und Erwartungen bei "Jung und Alt", Mobbing
Partizipation	Mitarbeiterbefragungen	verbesserte Einbindung und Identifikation mit dem Unternehmen, persönliche Weiterentwicklung durch kritische Reflexion des eigenen Verhaltens	Erschließung und Nutzbarmachung des Wissens der Mitarbeiter, Identifikation von Stärken und Schwachstellen in der internen Organisation und Kommunikation, Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit	schlechtes Betriebsklima, spürbare Unzufriedenheit der Mitarbeiter, Konflikte im Unternehmen
Motivation	Flexibilisierung von Arbeitszeit	mehr Freiraum, Harmonisierung von Arbeitszeit und Freizeit, Berücksichtigung des individuellen Biorythmus, mehr Zeit bspw. für Pausen	längere Betriebsnutzungszeiten, flexiblere Reaktion auf Kundenaufträge, erhöhte Mitarbeitermotivation/-zufriedenheit, Kostenreduktion durch optimierte Maschinenlaufzeiten	fehlende Vereinbarkeit bei Mitarbeitern, z.B. Zeit für Pflege der Eltern wird benötigt, notwendige Rehabehandlungen finden während der Arbeitszeit statt

Instrumente Arbeit, Arbeitsorganisation

Maßnahmenebene	eingesetztes Instrument	mit dem Instrument erzielte Wirkungen // Wirkungskette		möglicher Anlass
		Wirkungen für Beschäftigte	Wirkungen für Unternehmen	
Arbeit, Arbeitsorganisation				
Anpassung der Arbeitsorganisation und -inhalte	Interner Stellenwechsel	bessere Passfähigkeit zwischen Leistungsfähigkeit und Stellenanforderungen, psychische und/oder physische Entlastung, höhere Zufriedenheit mit der beruflichen Situation, ggf Weiterbildung und Übernahme anderer Aufgaben	interne Lösung für fehlende Stellen/ Ressourcen, erhöhte Effizienz der Arbeitsabläufe, MA bleiben trotz körperlicher Einschränkungen im Unternehmen, Sicherung von Erfahrungswissen	Unzufriedenheit bei Mitarbeitern, geringe Motivation
Alter(n)sgerechte Schichtmodelle	Vorwärtsrotation von Schichtplänen	bessere Erholung zwischen Schichten durch Anpassung des Schichtplans an den natürlichen Rhythmus des Körpers, bessere Möglichkeit zur Teilnahme am sozialen Leben	Reduktion der AU-Tage durch ausgeruhtere, motiviertere MA, Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter, Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität	Mitarbeiter melden sich häufig krank, Fehlerhäufigkeit steigt, Unzufriedenheit mit der Arbeit nimmt zu, Mitarbeiter beschwerten sich über mangelnde Work-Life-Balance
Lebenslaufzentrierte Arbeitszeitmodelle	(Lebens-)Arbeitszeitkonten	Einplanung von Auszeiten durch die Möglichkeit einer langfristig individuellen Arbeitszeitgestaltung	Ausgleich von Auslastungsschwankungen möglich, Minimierung von Leerlaufzeiten in der normalen Arbeitszeit, Steigerung der Motivation und Produktivität durch eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung, Mitarbeiterbindung und Fachkräftesicherung durch Steigerung der Arbeitgeberattraktivität	Mitarbeiter scheiden aus Belastungsgründen frühzeitig aus dem Berufsleben aus, Unzufriedenheit durch Belastung mit Überstunden, dauerhafte Unter- bzw. Überlastung der Mitarbeiter durch starke Schwankungen der Auftragslage
Alter(n)sgerechte Führungskompetenzen	Sensibilisierung von Führungskräften	offener Umgang mit spezifischen Problemlagen älterer Mitarbeiter entlastet psychisch und körperlich und führt so zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit	Kompetenzen zum "Arbeiten bis 67" werden verbessert und können nutzbar gemacht werden, systematischer Umgang mit dem Thema, Erhalt der Arbeitsfähigkeit bei älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	Kommunikationsschwierigkeiten zwischen älteren Mitarbeitern und Führungskräften, häufige Konflikte, viele arbeitgebermotivierte Frühverrentungen, Beschwerden/Unzufriedenheit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

