



Alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung

Wie geht das ?



Alter und Arbeit: Defizit- oder Kompetenzmodell ?

Alters- und Alternsgerechte Arbeitsgestaltung

= **Menschengerechte Arbeitsgestaltung**

= **Nachhaltige betriebliche Gesundheitsförderung**

Herausforderung „Arbeit in altersheterogenen Teams“

Alters- und Alternsgerechte Arbeitsgestaltung

= **Mitarbeiterorientierte und altersgerechte Führung** **und erfordert**
ein abgestimmtes und systematisches Vorgehen in/von der Organisation, d.h.

Alters- und Alternsgerechtes Management



Defizit- oder Kompetenzmodell?



dbb
akademie

Defizitmodell: Altern = biologischer Abbauprozess

Kompetenzmodell: Altern = individueller Veränderungsprozess
(Kompetenzen, Motivation, Werte, Verhalten etc.)

Defizit- oder Kompetenzmodell?

Vorurteile und/oder Fakten



dbb
akademie

Würden Sie diese
Dame einstellen?



Quelle: Brocher, T. (1967). Gruppendynamik und
Erwachsenenbildung. Braunschweig: Westermann. S. 154

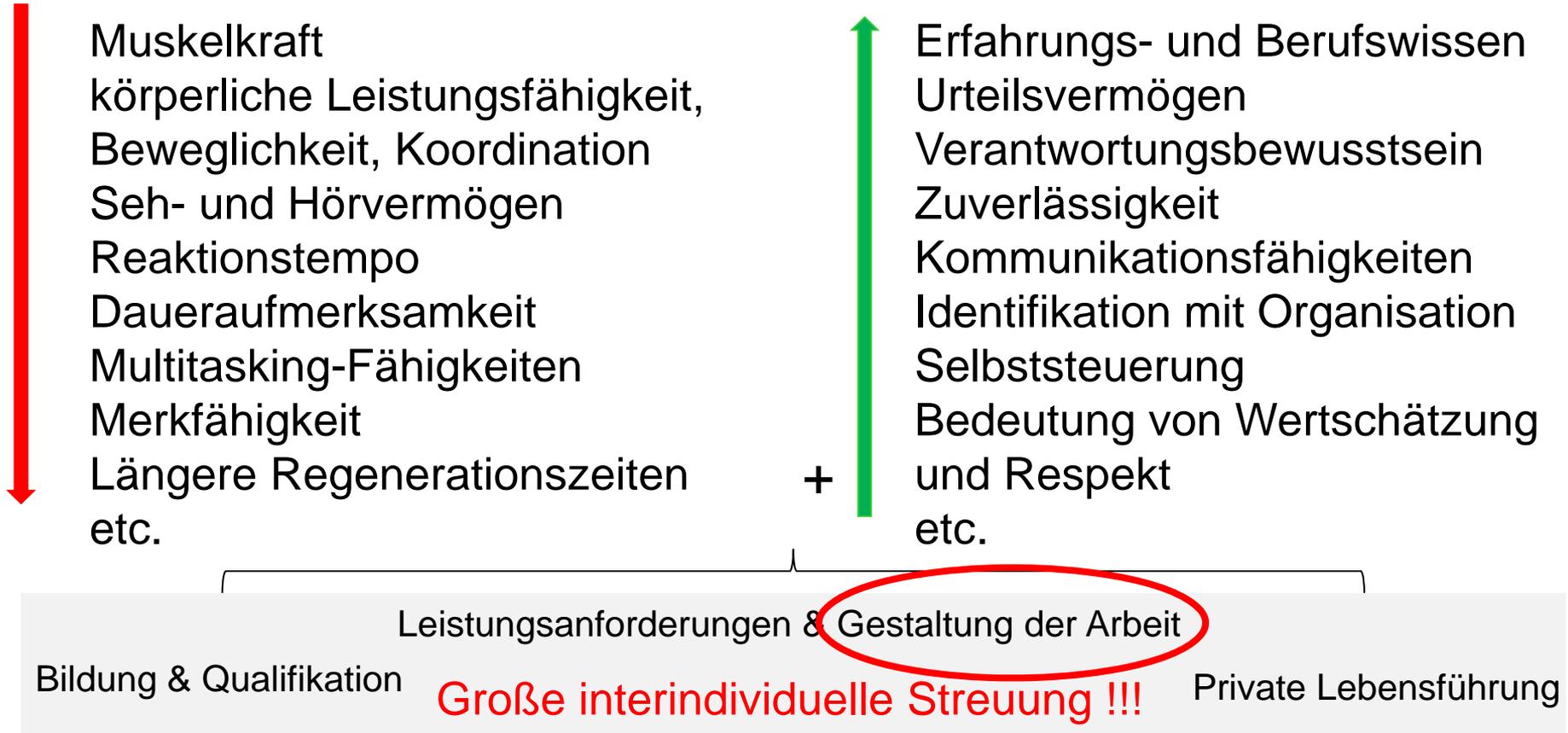


Altersbedingte Veränderungen

Kompetenzmodell



dbb
akademie



vgl. u.a. Freude et al. (2008); Staudinger & Schindler (2008); Ng & Feldman (2010). Motel-Klingebiel et al. 2010; Rüdiger (2010); Schlick et al. 2013



Alter und Arbeit

Defizit- oder Kompetenzmodell ?

Alters- und Alternsgerechte Arbeitsgestaltung

= Menschengerechte Arbeitsgestaltung



Menschengerechte Arbeitsgestaltung

Job Characteristics Model Hackman & Oldham, 1975



dbb akademie

Kernmerkmale der Arbeit



Alles grau in grau?

Alter werdende Belegschaften und Büroarbeit

baua:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Kritische psychische Zustände

Erlebte Sinnhaftigkeit*

*wird mit zunehmendem Alter wichtiger

Erlebte Verantwortlichkeit

Kenntnisse d. Ergebnisse der eigenen Aktivität

Folgen

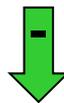
Arbeitsmotivation

Arbeitszufriedenheit

Arbeitsleistung

Organisationales Commitment

Stress
Abwesenheit
und Fluktuation



Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung

Humphrey, Nahrgang & Morgeson (2007)
Metaanalyse: 259 Studien; 219.625 Befragte





Alter und Arbeit: Defizit- oder Kompetenzmodell ?

Alters- und Alternsgerechte Arbeitsgestaltung

= Menschengerechte Arbeitsgestaltung

= **Nachhaltige betriebliche Gesundheitsförderung**



Nachhaltige Gesundheitsförderung

Belastungs-Ressourcenmodell



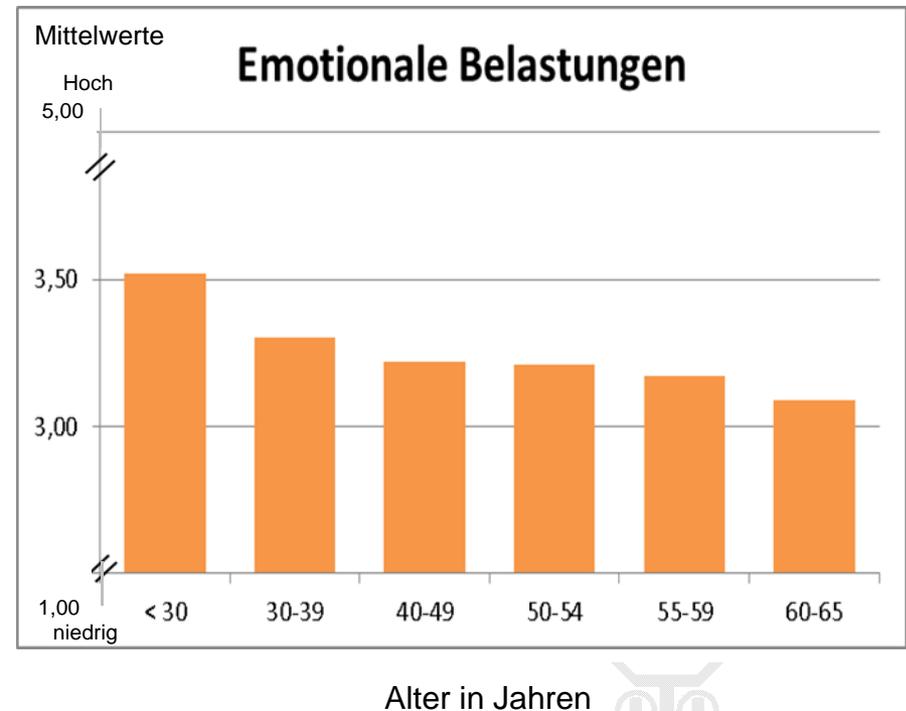
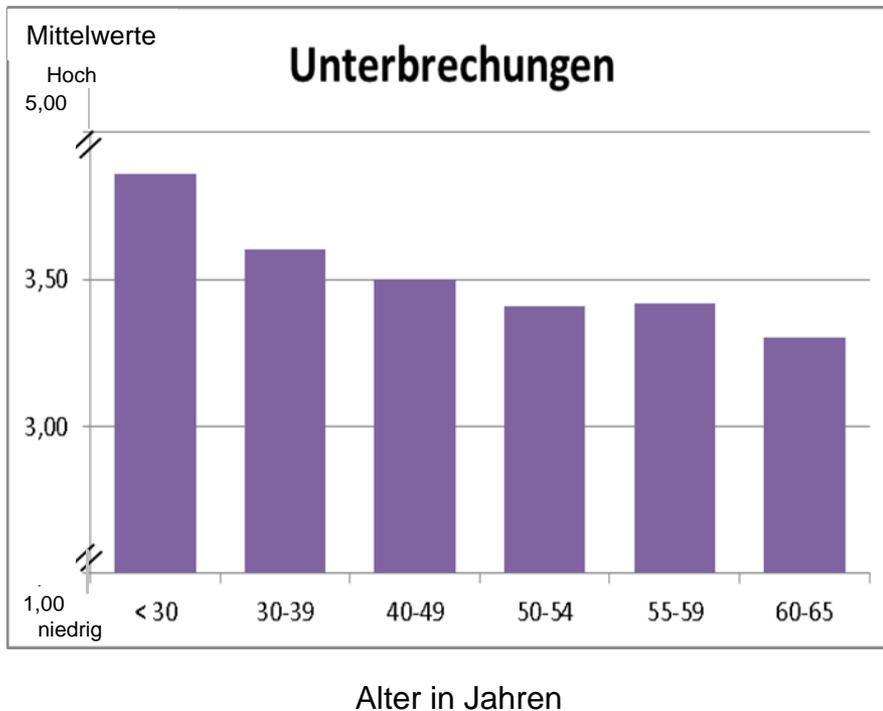
Einfluss des Alters

Ergebnisse einer Gesundheitsbefragung (N=6435 Beschäftigte)



dbb
akademie

Belastungsprofil: Bedeutsame Unterschiede zwischen den Altersgruppen

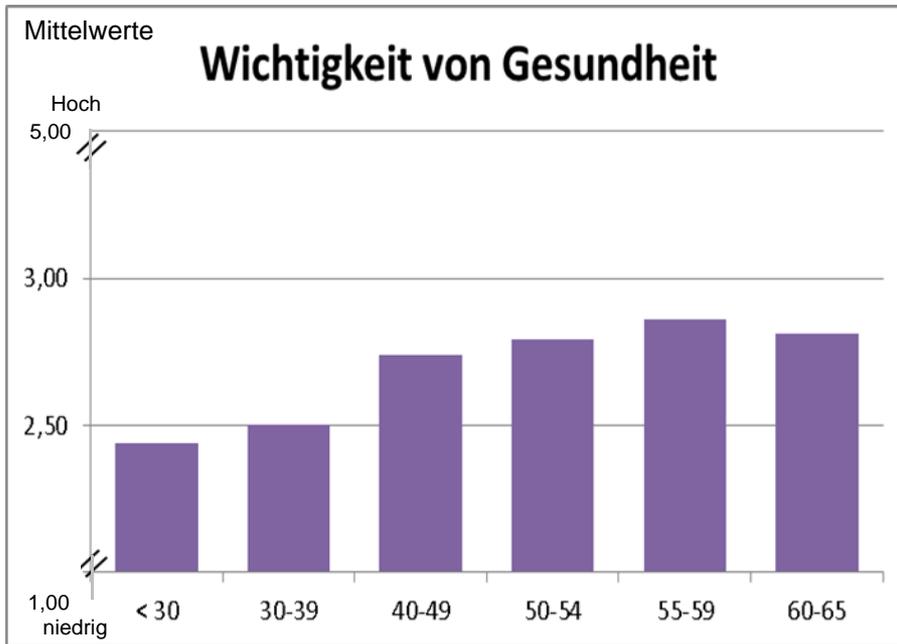


Einfluss des Alters

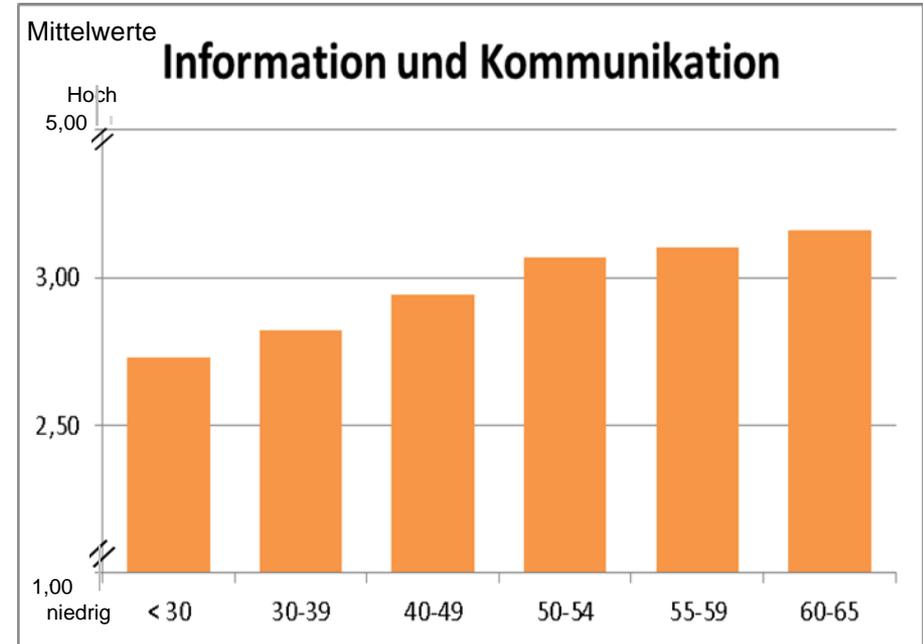
Ergebnisse einer Gesundheitsbefragung (N=6435 Beschäftigte)



Ressourcenprofil: Bedeutsame Unterschiede zwischen den Altersgruppen



Alter in Jahren



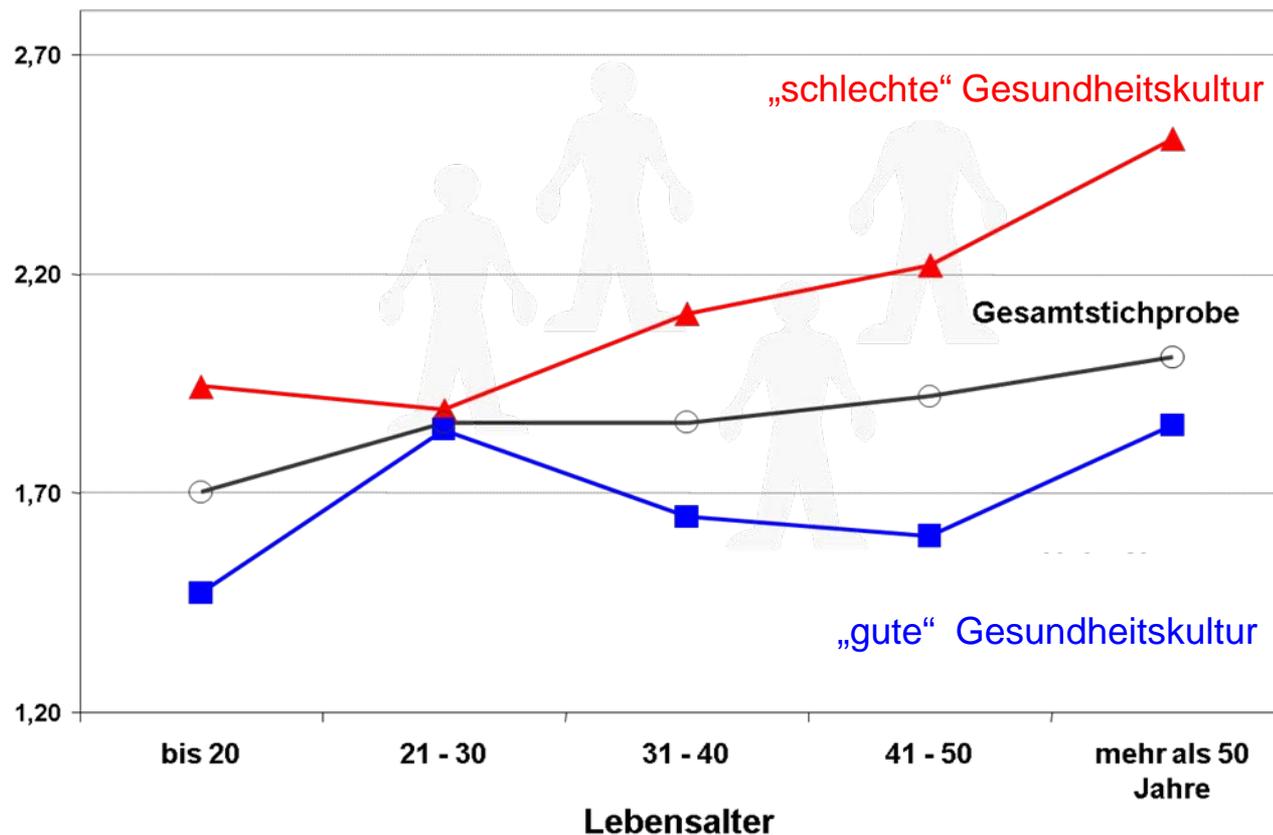
Alter in Jahren

Gesundheitskultur und Rückenbeschwerden

Häufigkeit der Beschwerden - Altersgruppen



Häufigkeit von Beschwerden



Quelle: Zimolong & Stapp, 2001





Alter und Arbeit: Defizit- oder Kompetenzmodell ?

Alters- und Alternsgerechte Arbeitsgestaltung

= Menschengerechte Arbeitsgestaltung

= Nachhaltige betriebliche Gesundheitsförderung

Herausforderung „Arbeit in altersheterogenen Teams“

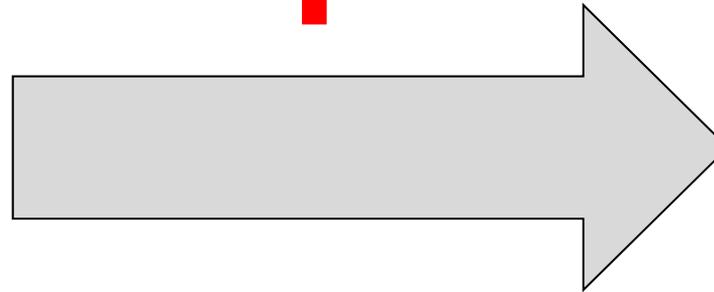


Altersheterogenität in Teams



Arbeit in Teams: 73%
große Altersunterschiede:
60% Teams (Beamte: 65%)

Altersgemischte
Teams
Altersheterogenität



Innovation
Arbeitsleistung
Konflikte

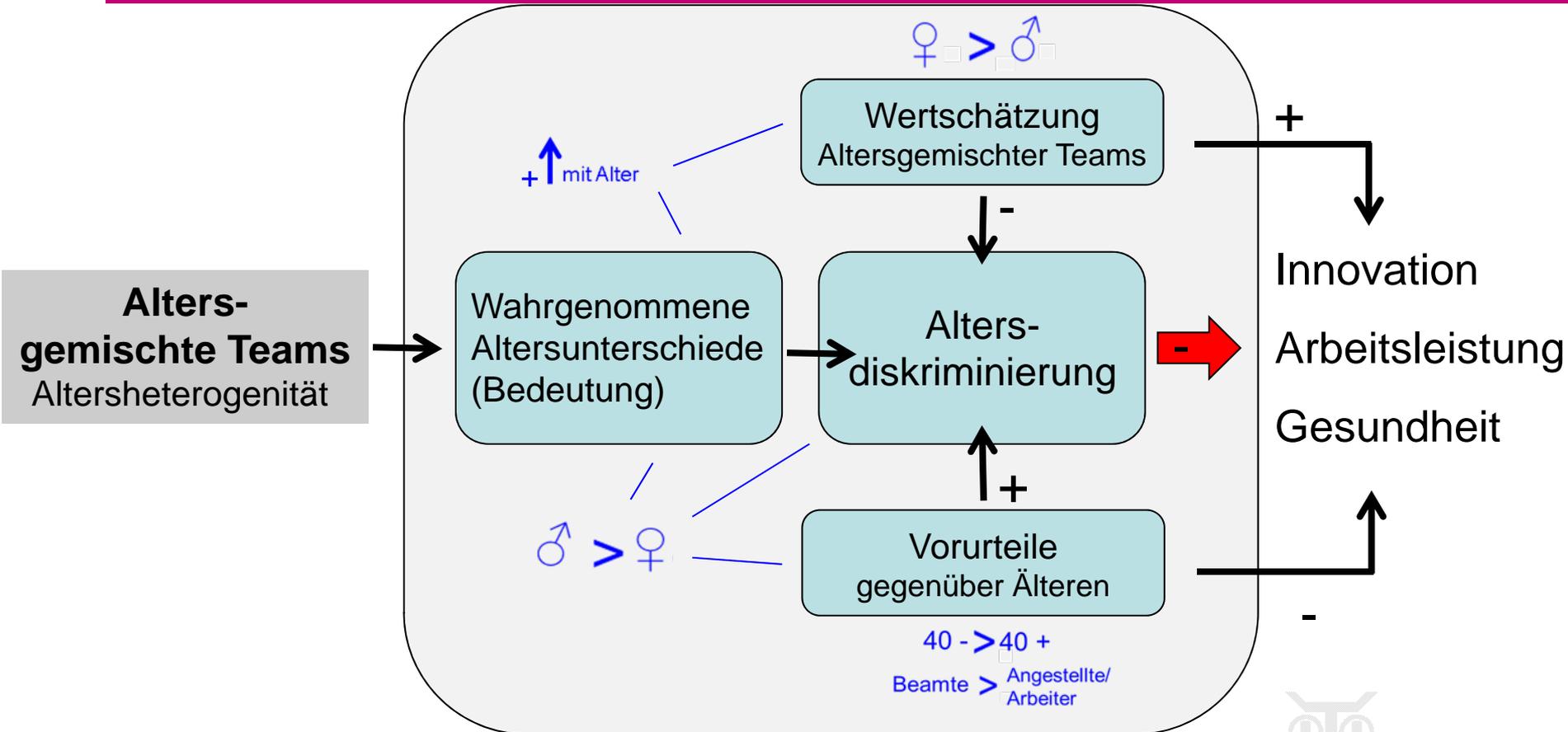
Befundlage:

- Es sind häufiger Nachteile als Vorteile altersgemischter Teams festzustellen.
- Die Zusammenarbeit von altersgemischten Teams hat dann Vorteile, wenn die gemeinsam zu erledigenden Aufgaben komplexere (geistige) Anforderungen stellen und nur mäßiger Zeitdruck besteht.

Quelle: Wegge et al. (2011) Die Datengrundlage bildet in 2010 eine bereinigte Zufallsstichprobe von 6334 Erwerbstätigen bzw. 2000 realisierte Interviews; vgl. auch Schlick et al. (2013). IGA-Barometer



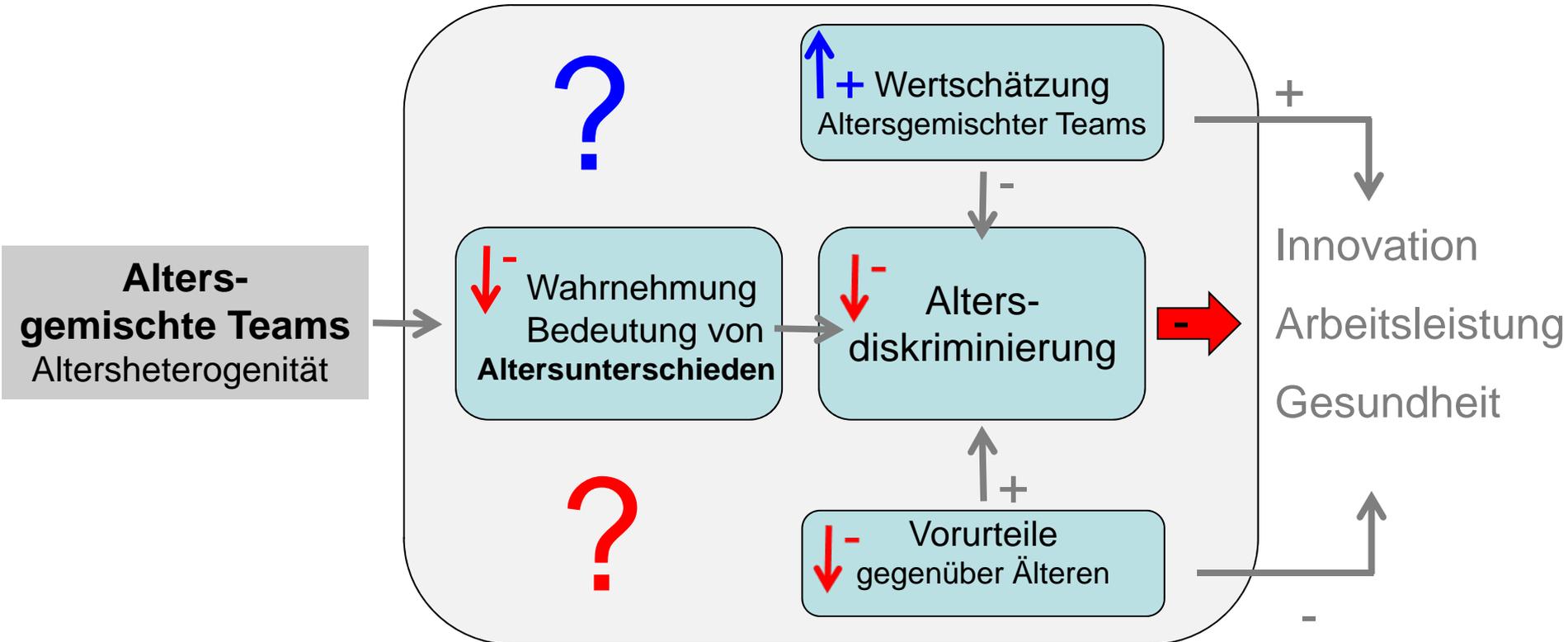
Altersheterogenität in Teams



Quelle: Wegge et al. (2011) Die Datengrundlage bildet in 2010 eine bereinigte Zufallsstichprobe von 6334 Erwerbstätigen bzw. 2000 realisierte Interviews; vgl. auch Schlick et al. (2013). IGA-Barometer



Altersheterogenität in Teams



Quelle: Wegge et al. (2011) Die Datengrundlage bildet in 2010 eine bereinigte Zufallsstichprobe von 6334 Erwerbstätigen bzw. 2000 realisierte Interviews; vgl. auch Schlick et al. (2013). IGA-Barometer





Alter und Arbeit: Defizit- oder Kompetenzmodell ?

Alters- und Alternsgerechte Arbeitsgestaltung

= Menschengerechte Arbeitsgestaltung

= Nachhaltige betriebliche Gesundheitsförderung

Herausforderung „Arbeit in altersheterogenen Teams“

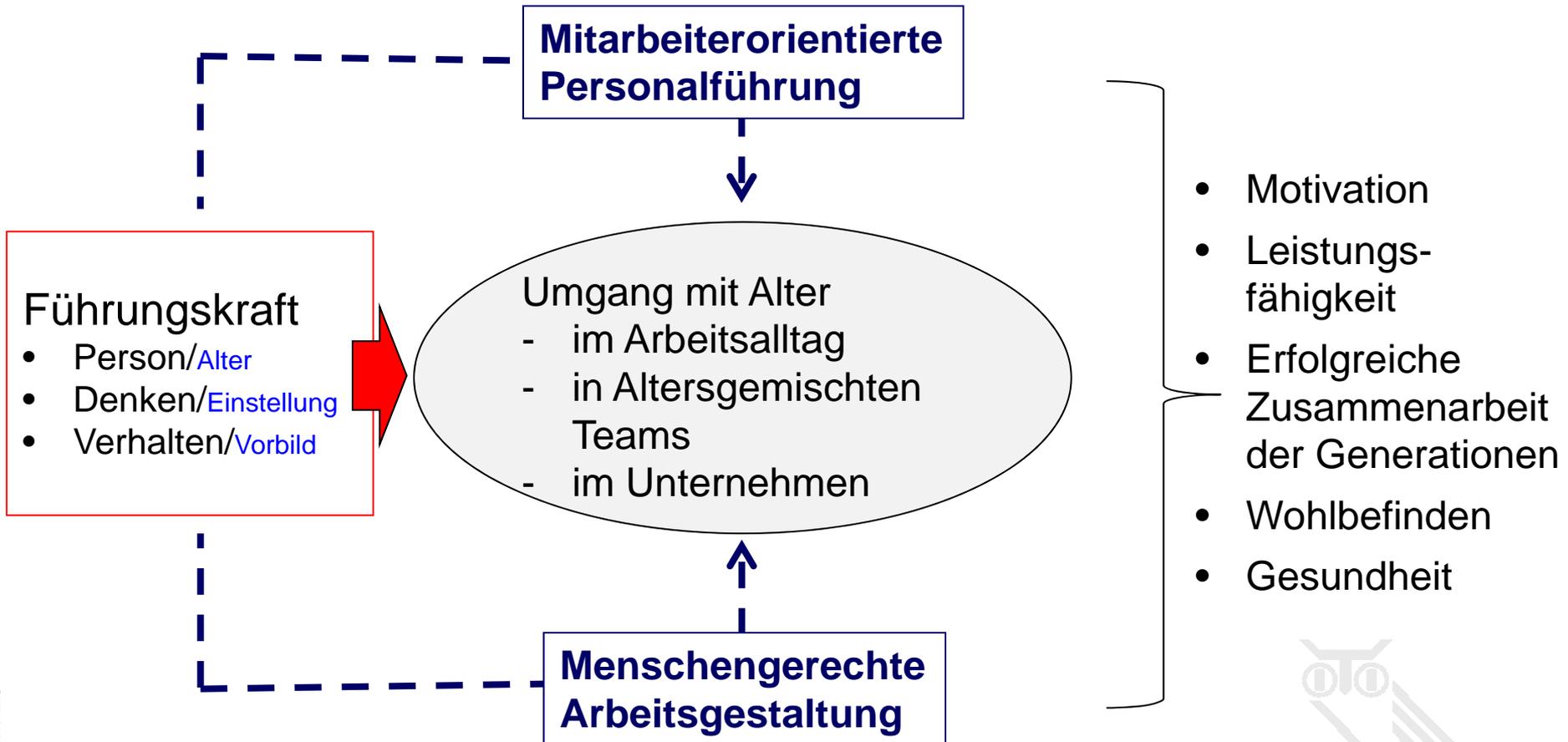
Alters- und Alternsgerechte Arbeitsgestaltung

= **Mitarbeiterorientierte und altersgerechte Führung**



Rolle der Führungskräfte

Mitarbeiterorientierte und altersgerechte Führung



Alter und Arbeit: Defizit- oder Kompetenzmodell ?

Alters- und Alternsgerechte Arbeitsgestaltung

= Menschengerechte Arbeitsgestaltung

= Nachhaltige betriebliche Gesundheitsförderung

Herausforderung „Arbeit in altersheterogenen Teams“

Alters- und Alternsgerechte Arbeitsgestaltung

= **Mitarbeiterorientierte und altersgerechte Führung** und **erfordert**
ein abgestimmtes und systematisches Vorgehen in/von der Organisation, d.h.

Alters- und Alternsgerechtes Management



Alternsgerechtes Management: Ansatzebenen



Akteursebenen	Unternehmens- leitung	Führungskräfte	Beschäftigte
Zielebenen			
<p>„Arbeiten dürfen“ Beschäftigte dürfen bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter arbeiten.</p>			
<p>„Arbeiten können“ Beschäftigte können bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter arbeiten.</p>			
<p>„Arbeiten wollen“ Beschäftigte möchten bis zum gesetzlichen Rentenalter zu arbeiten.</p>			
<p>--> bis zum Rentenalter arbeiten können, wollen und dürfen!</p>			

Quelle: Lenze, M.; Opitz, I. & Riechel, S. (2011), S. 15

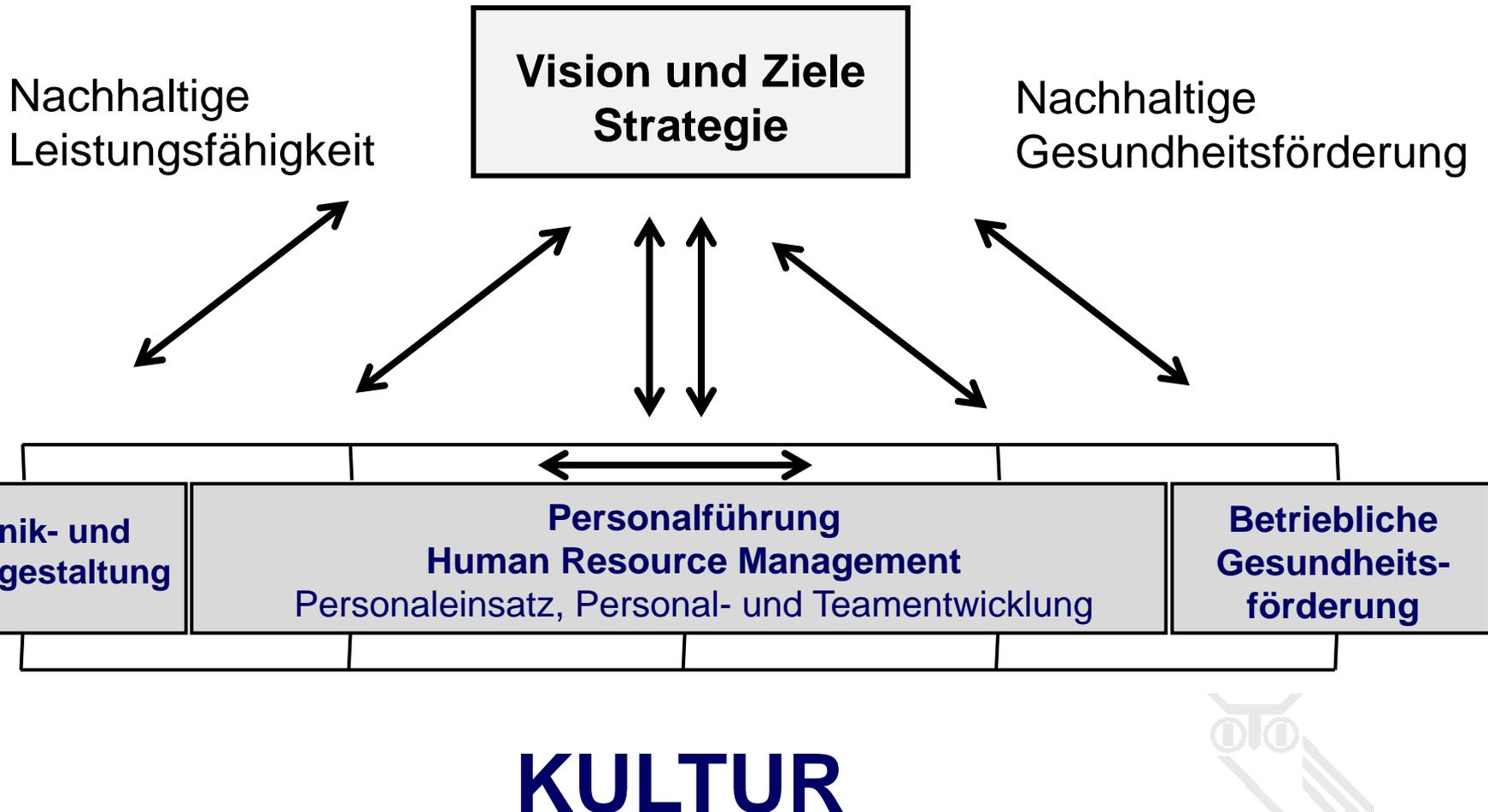


Alternsgerechtes Management:

Gestaltungsfelder und abgestimmtes Vorgehen



dbb
akademie



Alternsgerechtes Management:

Systematisches und abgestimmtes Vorgehen



dbb
akademie

Nachhaltige
Leistungsfähigkeit

Vision - Ziele- Strategie

Strukturen

Verantwortlichkeiten
Aufgaben, Prozesse

Beispiele

- ✓ **MiaA* Kurz-Check**
- ✓ **Altersstrukturanalyse**

* Menschen in altersgerechter Arbeitskultur

Diagnose: IST - SOLL

Controlling

Technik- und
Arbeitsgestaltung

Personalführung

Human Resource Management

Personaleinsatz, Personal- und Teamentwicklung

Betriebliche
Gesundheits-
förderung

KULTUR

Controlling

Evaluation: IST - SOLL



Kurz-Check zum Ziel 1:

Das Unternehmen ist gewillt und in der Lage, ältere Beschäftigte zu fördern und arbeitsfähig zu halten.

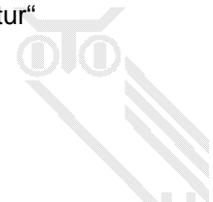


Zielmerkmale	Wie sind die Merkmale ausgeprägt? Fragen zum Stand, z.B.
Das Unternehmen ist für das Thema „Arbeit & Alter“ sensibilisiert und motiviert, sich aktiv damit auseinander zu setzen.	<ul style="list-style-type: none">• Ist bekannt, wie sich der Wandel der Altersstruktur auf Deutschland, die Region und das Unternehmen auswirkt?• Ist bekannt, dass ein Wandel der Altersstruktur in der Belegschaft Auswirkungen auf die Leistung des Unternehmens haben kann?• Ist bekannt, welche Auswirkungen die Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg hat?• Wird den Beschäftigten im Unternehmen ein angemessener Stellenwert beigemessen, z. B. hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit, der Unternehmensphilosophie?
Die Unternehmensleitung bezieht bewusst Position zur Beschäftigung verschiedener Altersgruppen.	<ul style="list-style-type: none">• Ist bekannt, wie das Unternehmen zum Thema „Arbeit & Alter“ steht?• Bestehen Vorurteile hinsichtlich bestimmter Altersgruppen?• Wird die Position der Unternehmensleitung zum Thema „Arbeit & Alter“ oder „demografischer Wandel“ an die Belegschaft kommuniziert (z.B. durch Mitarbeiterzeitung)?
Das Thema wird durch die Unternehmensleitung strukturiert angegangen.	<ul style="list-style-type: none">• Liegt ein klarer Auftrag vor, sich mit dem Thema „Arbeit & Alter“ strukturiert zu beschäftigen?• Werden Ressourcen für eine erste Auseinandersetzung mit dem Thema bereitgestellt?• Ist die momentane Altersstruktur des Unternehmens bekannt? Sind Zukunftsszenarien bekannt, wie sich die Belegschaftsstruktur voraussichtlich in den nächsten Jahren verändern wird?• Werden z. B. gleichzeitig in manchen Bereichen gleiche Jahrgänge rentenbedingt ausscheiden? Ist bekannt, in welchen Bereichen/ Abteilungen/ Werken oder Teams Handlungsbedarf besteht?
Das Unternehmen ist fähig, den demografischen Wandel intern anzugehen und zu gestalten.	<ul style="list-style-type: none">• Liegen im Unternehmen entsprechende Erkenntnisse vor, wie an das Thema „Arbeit & Alter“ heranzugehen ist (Instrumente, Methoden, Handlungsansätze)?

Altersgerechtes Management: MiaA Kurz-Check*

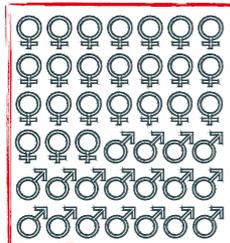
Ebene:
Unternehmensleitung

* Quelle: Lenze, M.; Opitz, I. & Riechel, S. (2011), S. 17 „Menschen in altersgerechter Arbeitskultur“

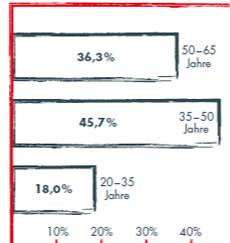


Altersstrukturanalyse

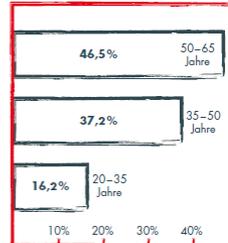
Beispiel Stadt Wiesbaden



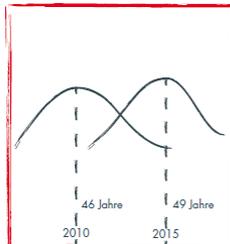
Personalstruktur
Die Frauen liegen vorne



Altersstruktur 2010
Die mittlere Altersgruppe liegt vorne



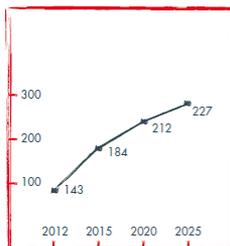
Altersstruktur 2015
Die ältere Altersgruppe liegt vorne



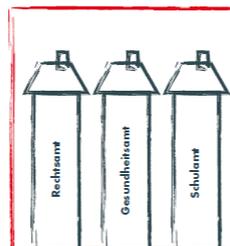
Die **Alterung** des Personals schreitet fort

Demographischer Wandel

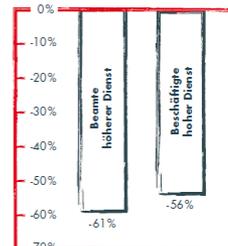
Einflüsse und Chancen
für die Personalarbeit



Jedes Jahr steigt die Zahl der **Personalabgänge** durch Renteneintritte



Hier gehen bald viele in den **Ruhestand**



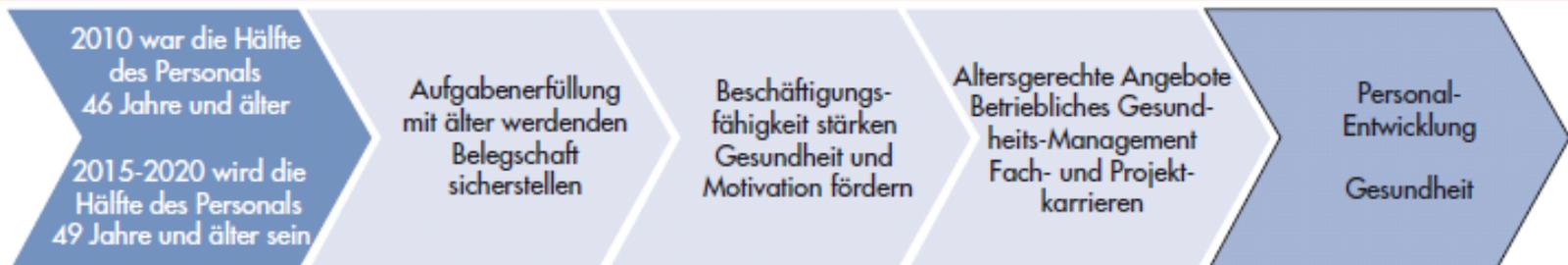
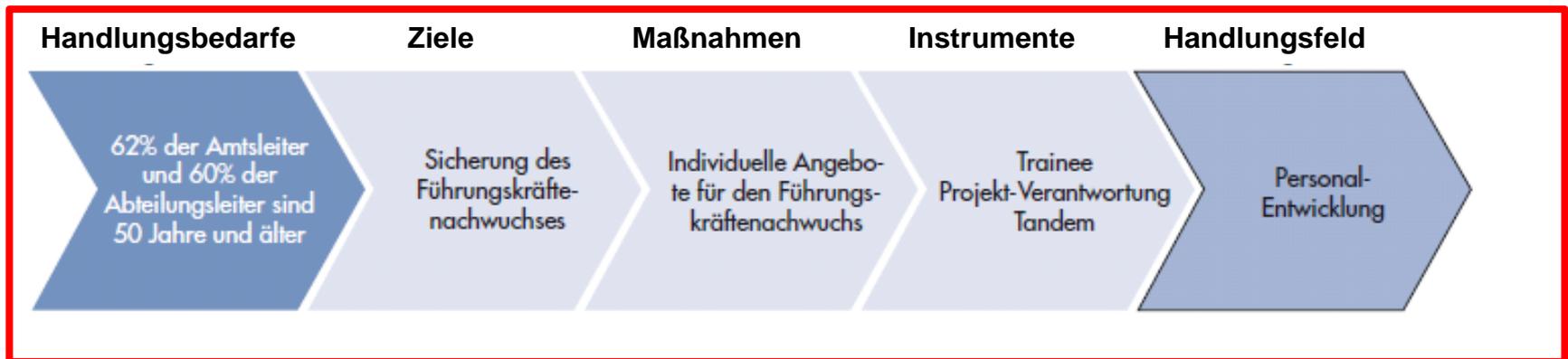
Personalabgänge durch Erreichung des **Renteneintrittsalters** bis 2025

1 Ziel und Inhalt des Berichts	4
2 Allgemeine Analyse	6
2.1 Die Entwicklung in Deutschland	6
2.2 Die Entwicklung in Hessen	8
2.3 Die demographische Entwicklung in Wiesbaden	9
2.4 Einflüsse der demographischen Entwicklung auf die Personalarbeit	11
2.5 Die Bedeutung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit	13
3 Altersstrukturanalyse	15
3.1 Altersstrukturanalyse des Personals der Ämter zum Jahresende 2010	15
3.2 Ausgangsbasis und methodisches Vorgehen	15
3.3 Altersstruktur des Personals in den Ämtern	16
3.4 Altersstruktur in Entgelt- und Besoldungsgruppen des Personals	21
3.5 Altersgruppen in den Hierarchieebenen	23
3.6 Altersstruktur nach Berufsgruppen	24
3.7 Altersstruktur der Fortbildungsteilnahmen	24
3.8 Verteilung der Fehltagel über Altersgruppen	26
3.9 Zusammenfassung	28
4 Prognose	30
4.1 Vorausschätzung der Personalentwicklung bis zum Jahr 2025	30
4.2 Ausgangsdaten der Modellrechnungen und methodisches Vorgehen	30
4.3 Entwicklung des Personalaufbaus	31
4.4 Entwicklung des Medianalters	34
4.5 Entwicklung des Nachwuchskräftepotenzials	35
4.6 Personalabgänge durch Erreichen des Renteneintrittsalters	38
4.7 Zusammenfassung	43
4.8 Exkurs: Personalabgänge ausgewählter Berufsgruppen	44
5 Personalsteuerungskonzept	45
5.1 Personalsteuerungskonzept für die Ämter der Stadtverwaltung	45
5.2 Umsetzung des Personalsteuerungskonzeptes	49
6 Ausblick	50



Demographischer Wandel

Beispiel Stadt Wiesbaden: Personalsteuerungskonzepte



Alternsgerechtes Management:

Systematisches und abgestimmtes Vorgehen



Nachhaltige
Leistungsfähigkeit

Vision - Ziele- Strategie

Strukturen

Verantwortlichkeiten
Aufgaben, Prozesse

Diagnose: IST - SOLL

Controlling

**Technik- und
Arbeitsgestaltung**

Personalführung

Human Resource Management

Personaleinsatz, Personal- und Teamentwicklung

**Betriebliche
Gesundheits-
förderung**

Controlling
Evaluation: IST - SOLL

KULTUR



Alters- und Alternsgerechte Arbeitsgestaltung: Links



dbb
akademie

Alters- und Alternsgerechte Arbeitsgestaltung: Austauschpartner



ddn
Das Demographie Netzwerk

Das Demographische Netzwerk

<http://demographie-netzwerk.de/start.html>

<http://www.altersdifferenzierte-arbeitssysteme.de>

Altersstrukturanalyse: Instrumente

<http://www.demowerkzeuge.de/>

<http://www.tk.de/tk/demografiemanagement/angebot-der-tk/altersstrukturanalyse/199392>

Altersstrukturanalyse: Beispiel

http://www.wiesbaden.de/vv/medien/merk/11/Demografischer_Wande-12-12-11l.pdf



Alters- und Alternsgerechte Arbeitsgestaltung: Quellen



- Backes, G. & Clemens, W. (2008). *Lebensphase Alter. Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Alternsforschung*. Weinheim, München: Juventa Verlag.
- Freude, G.; Falkenstein, M. & Wild-Wall, N. (2008). *Geistig fit im Beruf! : Wege für ältere Arbeitnehmer zur Stärkung der grauen Zellen*. INQA, Initiative Neue Qualität der Arbeit. Dortmund: BAuA.
- Friedrichs, M.; Jungmann, F.; Liebermann, S. C.; Lück, P., Schmidt, K.H.; Wegge, J. & Wolters, J. (2011). *iga-Barometer 3. Welle 2010*. Einschätzungen der Erwerbsbevölkerung zum Stellenwert der Arbeit, zum Gesundheitsverhalten, zum subjektiven Gesundheitszustand und zu der Zusammenarbeit in altersgemischten Teams. iga Report, 21 hrsg. von BKK BV, DGUV, AOK BV vdek. Zu beziehen über www.iga-info.de.
- Humphrey, S. E.; Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.
- Lehr, U. (2003). *Psychologie des Alterns*. (10., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Quelle & Meyer.
- Lenze, M.; Opitz, I. & Riechel, S. (2011). *Menschen in altersgerechter Arbeitskultur (MiaA) - Arbeiten dürfen, können und wollen!* IGFP. Zu beziehen über www.inqa.de.
- Mayer, K. U. & Baltes, P. B. (Hrsg.) (1999). *Die Berliner Altersstudie*. Berlin: Akademie Verlag.
- Motel-Klingebiel, A.; Wurm, S. & Tesch-Römer, C. (2010). *Altern im Wandel. Befunde des Deutschen Alterssurveys (DEAS)*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63, 677-718.
- Rüdiger, H. W. (2010). Ältere am Arbeitsplatz. In S. Letzel, D. Nowack (Hrsg.) *Handbuch der Arbeitsmedizin, B V I-20*. Landsberg: Ecomed.
- Schlick, Ch. M., Frieling, E. & Wegge, J. (Hrsg.) (2013). *Age-Differentiated Work Systems*. Heidelberg: Springer.
- Staudinger, U.M. & Schindler, I. (2008). Produktives Leben im Alter: Aufgaben, Funktionen und Kompetenzen. In R. Oerter & L. Montada (Hrsg.). *Entwicklungspsychologie: Ein Lehrbuch* (6. Auflage), S. 934. Weinheim: Beltz PVU.
- Wegge, J.; Jungmann, F.; Liebermann, S. C.; Schmidt, K.-H.; & Ries, B. C. (2011). Altersgemischte Teamarbeit kann erfolgreich sein. Empfehlungen für eine ausgewogene betriebliche Altersstruktur, *Sozialrecht und Praxis*, 21 (7), 433-442.
- Wegge, J.; Jungmann, F.; Schmidt, K.-H. & Liebermann, S. (2011). Das Miteinander der Generationen am Arbeitsplatz. S. 64-97. In M.; Jungmann, F.; Liebermann, S. C.; Lück, P., Schmidt, K.H., Wegge, J. & Wolters, J. (Hrsg.). *iga-Barometer 3. Welle 2010*. Einschätzungen der Erwerbsbevölkerung zum Stellenwert der Arbeit, zum Gesundheitsverhalten, zum subjektiven Gesundheitszustand und zu der Zusammenarbeit in altersgemischten Teams. iga Report, 21 hrsg. von BKK BV, DGUV, AOK BV vdek. Zu beziehen über www.iga-info.de.
- Zimolong, B. & Stapp, M. (2001). Psychosoziale Gesundheitsförderung. In B. Zimolong (Hrsg.). *Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes: Die erfolgreichen Strategien der Unternehmen*, S. 141-169. Wiesbaden: Gabler.

Alter: Quiz

Vorurteile und Fakten

Behauptung über das Alter: Quiz

(in Anlehnung an Palmore, 1977)

Aufgrund der empirischen Befunde der Berliner Altersstudie (Mayer et al., 1996) über die physische, geistige und soziale Entwicklung im Alter wurde dieses Quiz zusammengestellt, das es erlaubt, diese Befunde mit den Meinungen und Vorurteilen zu kontrastieren, die Menschen über das Altern haben.

1. Die meisten alten Menschen erhalten zu viele Medikamente.
2. Die meisten alten Menschen haben eine Krankheit.
3. Die meisten alten Menschen fühlen sich krank.
4. Alte Frauen leben länger und sind deshalb weniger krank.
5. Mehr als die Hälfte der hochbetagten Frauen braucht Hilfe beim Baden oder Duschen.
6. Die meisten Blutwerte ändern sich nicht im Alter.
7. Depressionen werden im hohen Alter häufiger.
8. Die meisten Menschen über 70 Jahre leiden an einer ernsthaften Beeinträchtigung ihrer geistigen Leistungsfähigkeit.
9. Etwa die Hälfte der 90-jährigen und älteren Menschen leidet an einem deutlichen geistigen Abbau (Demenz).
10. Die meisten alten Menschen erhalten zu viele Psychopharmaka.
11. Der Alltag sehr alter Menschen besteht vorwiegend aus Inaktivität und Ausruhen.
12. Wenn man alte Menschen fragt, womit sie sich stark oder sehr stark beschäftigen, hat das Thema Sterben und Tod bei den meisten hohe Priorität.
13. Das Gedächtnis wird mit zunehmendem Alter immer schlechter.
14. Die meisten alten Menschen können nichts Neues mehr lernen.
15. Eine gute Ausbildung und ein anspruchsvoller Beruf schützen vor dem Altersabbau der geistigen Leistungsfähigkeit.
16. Die meisten alten Menschen glauben, dass sie ihr Leben nicht mehr selbst bestimmen können.
17. Nur ganz wenige alte Menschen haben noch ausgeprägte Lebensziele.
18. Alte Menschen leben vor allem in der Vergangenheit.
19. Fast alle alten Menschen haben eine vertraute Person, mit der sie über schwierige Probleme sprechen können.
20. In West-Berlin sind sehr viele alte Menschen arm.
21. Die Anzahl sozialer Beziehungen nimmt mit dem Alter ab.
22. Die Mehrzahl der 95-jährigen und Älteren lebt in Heimen.
23. Pflegebedürftige alte Menschen in Privathaushalten werden überwiegend von ihren Kindern gepflegt.
24. Menschen, die in ihrer Jugend sozial aktiver waren, beteiligen sich auch im Alter stärker am gesellschaftlichen Leben.
25. Ärmere Menschen sind im Alter kränker, reichere Menschen gesünder.
26. Frauen, die ihr Leben lang überwiegend Hausfrauen waren, sind im hohen Alter schlechter gestellt als Frauen, die über lange Zeit erwerbstätig waren.

Auflösung:

Richtig sind die Behauptungen 2., 5., 6., 9., 13., 21., 24. Alle anderen Behauptungen sind falsch.

Quelle: Staudinger & Schindler (2008) S. 934



Alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung - wie geht das?



Herzlichen Dank
Für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Fragen?
Gabriele.elke@rub.de