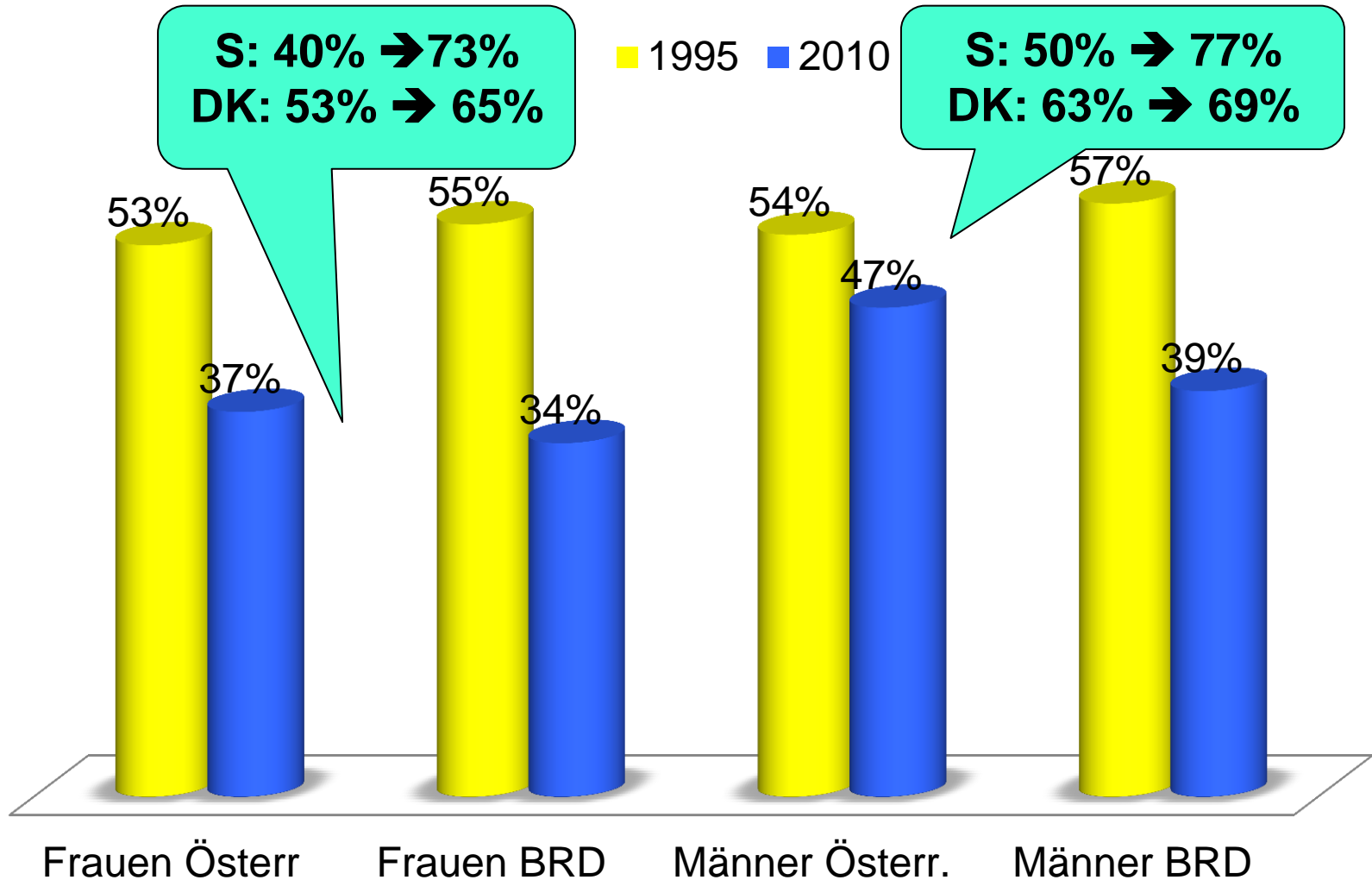


# **„Alternsgerechte Berufsverläufe gestalten.“**

*Linz, 17.11.2014*

*Univ.-Prof. Dr. Heinrich Geissler*

# Anteil Gesunder Lebensjahre an der Lebenserwartung ab 65



# Förderung der Arbeitsfähigkeit, für alle Generationen

**Beim Individuum  
beginnen,  
aber nicht beim  
Individuum stehen  
bleiben!**

- **Führung:**  
Wissen über alter(n)sgerechte  
Arbeitsgestaltung und  
Wissensvermittlung & Konzentration auf  
Ressourcen/Stärken (z.B.  
Anerkennender Erfahrungsaustausch)

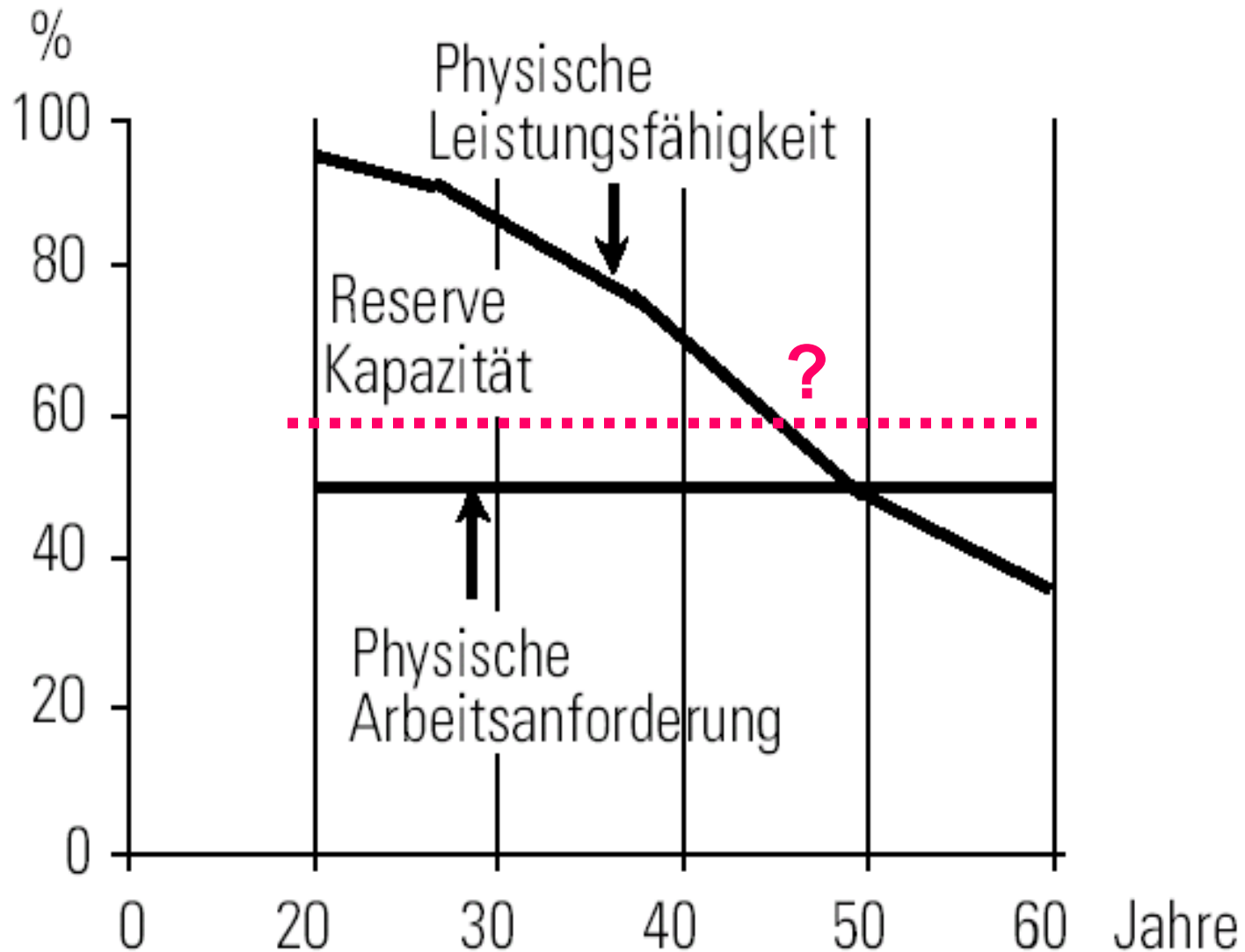
**PE/OE:**  
Alter(n)sgerechte  
Berufsverläufe

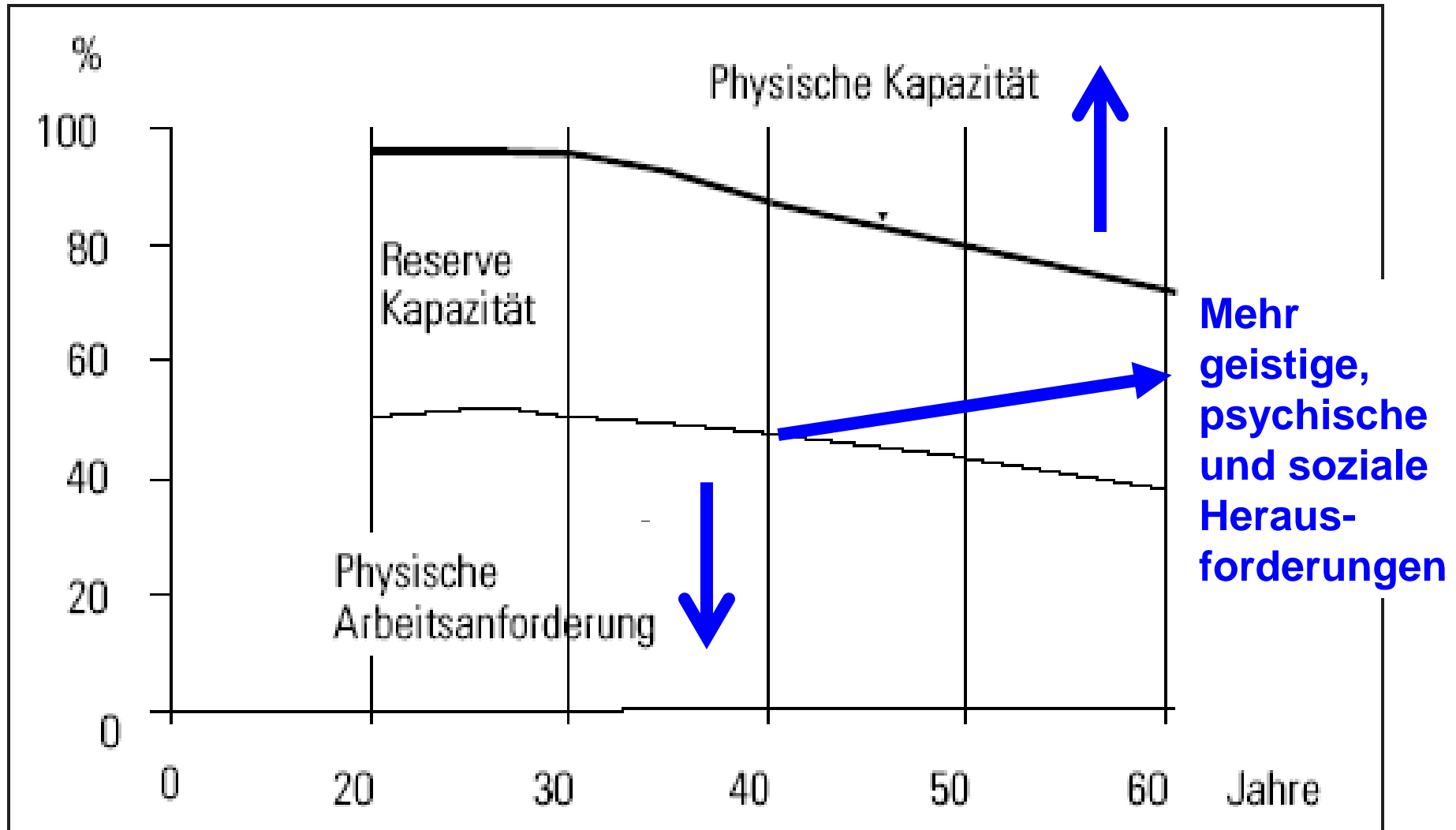
- **Arbeitsmedizin, Arbeitspsych., SFK:**  
Früherkennung, z.B. durch  
Arbeitsbewältigungs-Coaching

Gesellschaft: Kultur Gesetzgebung Ausbildungspolitik Sozial- und Gesundheit

Gesundheit und  
Leistungsfähigkeit

# Körperliche Entwicklungen: Problem

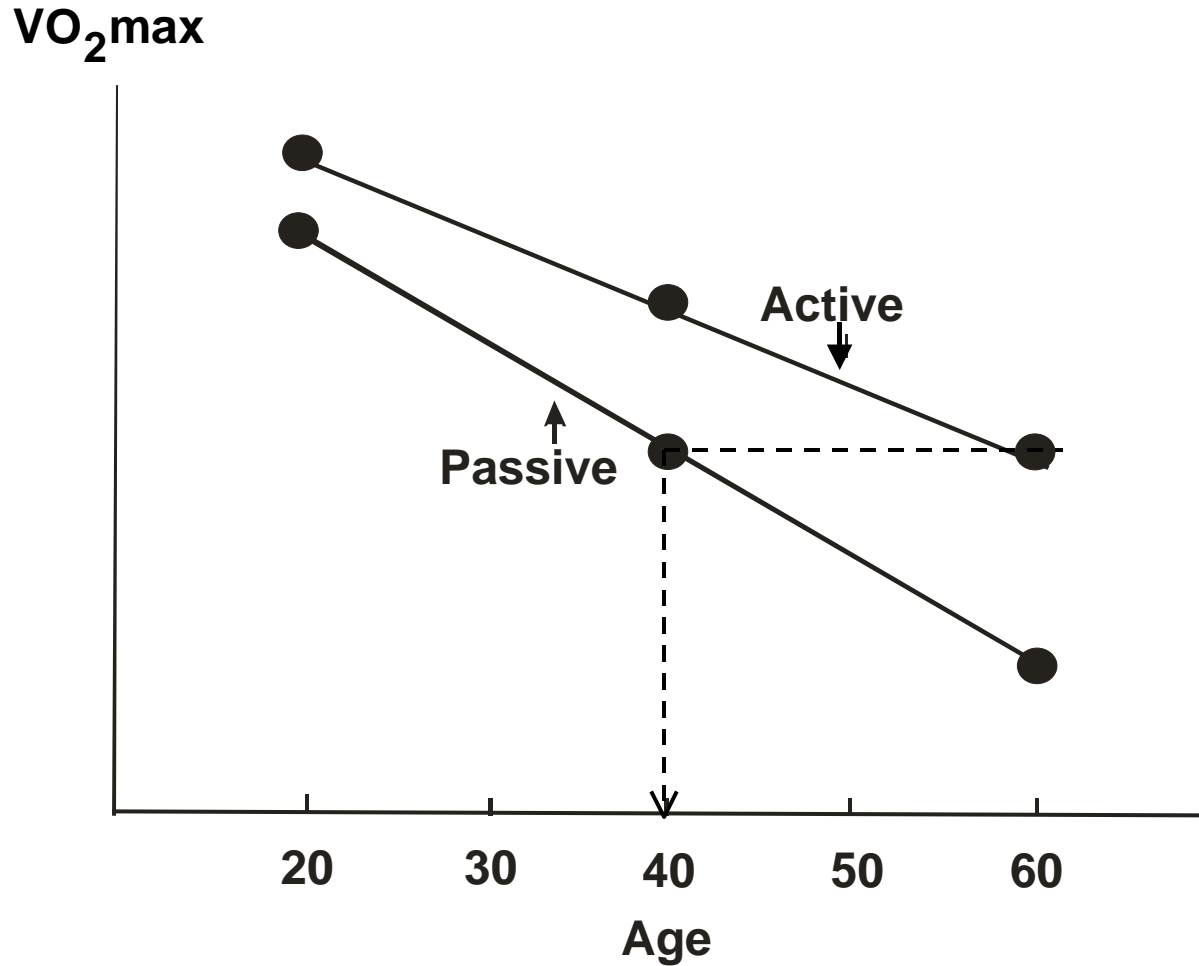




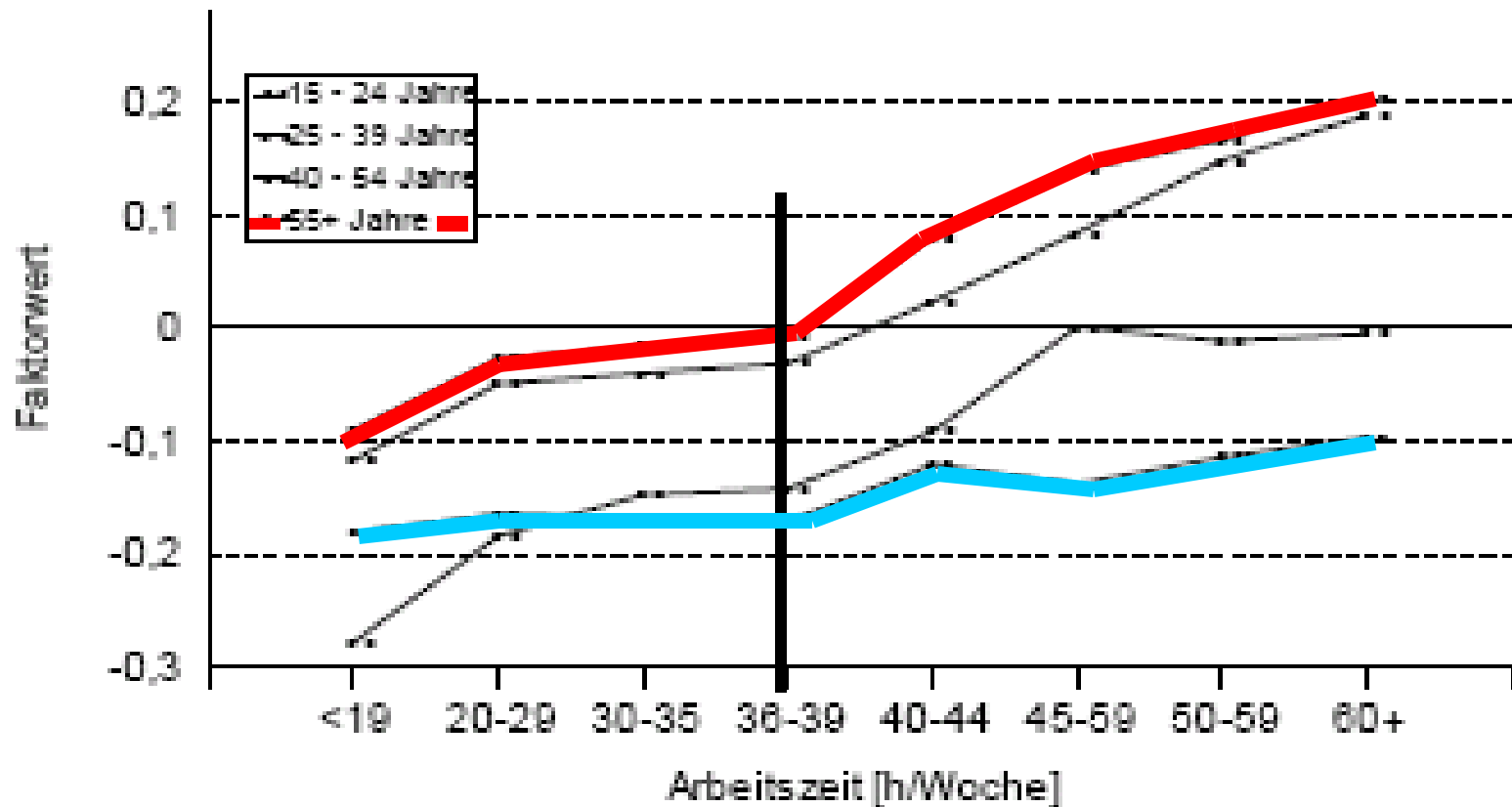
Quelle: Ilmarinen 1999:185

# Körperliche Entwicklungen: Sauerstoffaufnahme der Lunge & Training

(Ilmarinen, Vortrag Wien 2003)



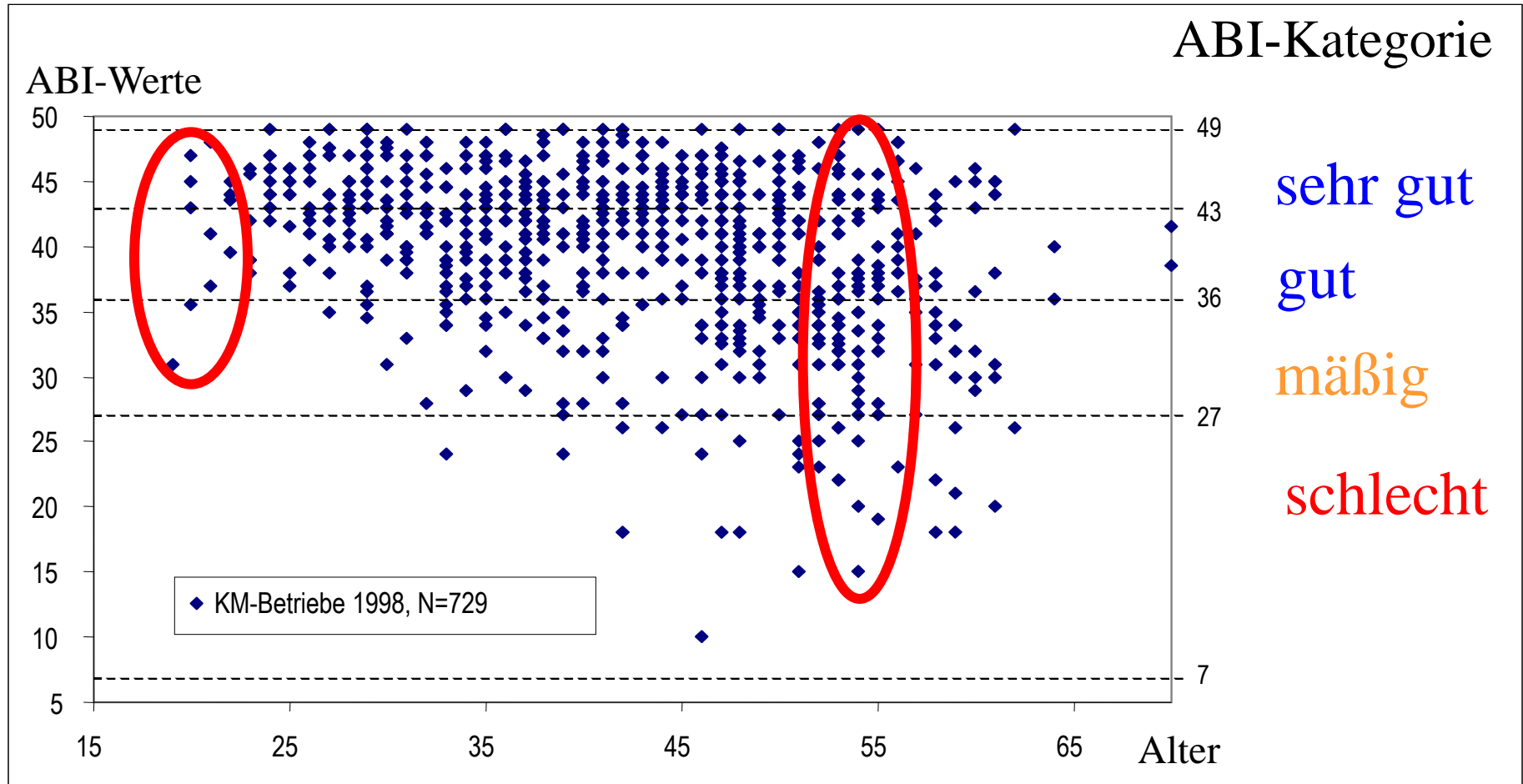
# Psycho-vegetative Beschwerden – Alter & Wochen-Arbeitszeit



**Abbildung 9: Psycho-vegetative Beschwerden in Abhängigkeit von der Dauer der Arbeitszeit und dem Alter der Befragten**

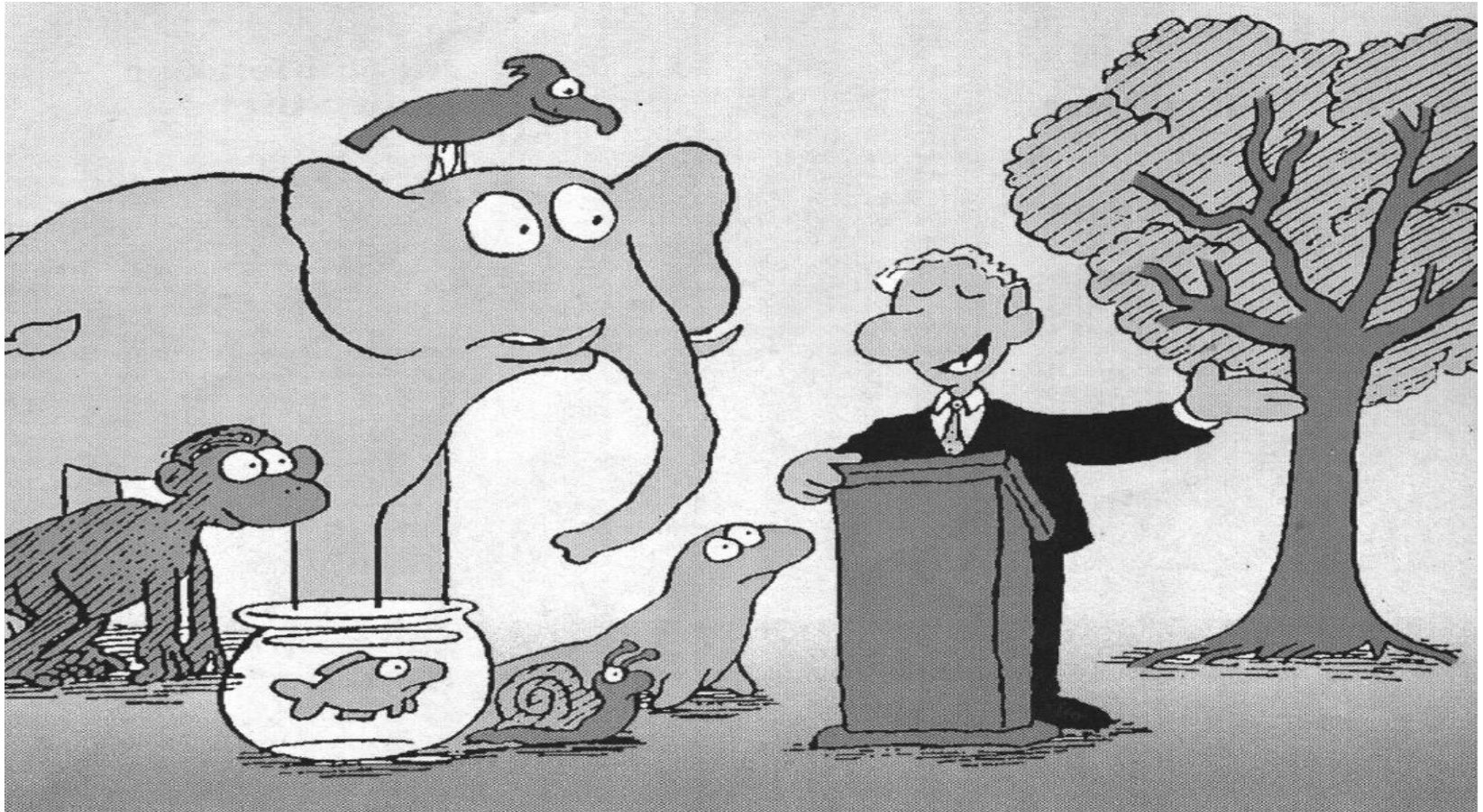
Nachreiner, Rädiker, Janßen, Schomann (2005): Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen der Dauer der Arbeitszeit und gesundheitlichen Beeinträchtigungen.

# Mit zunehmendem Alter wachsen individuelle Unterschiede



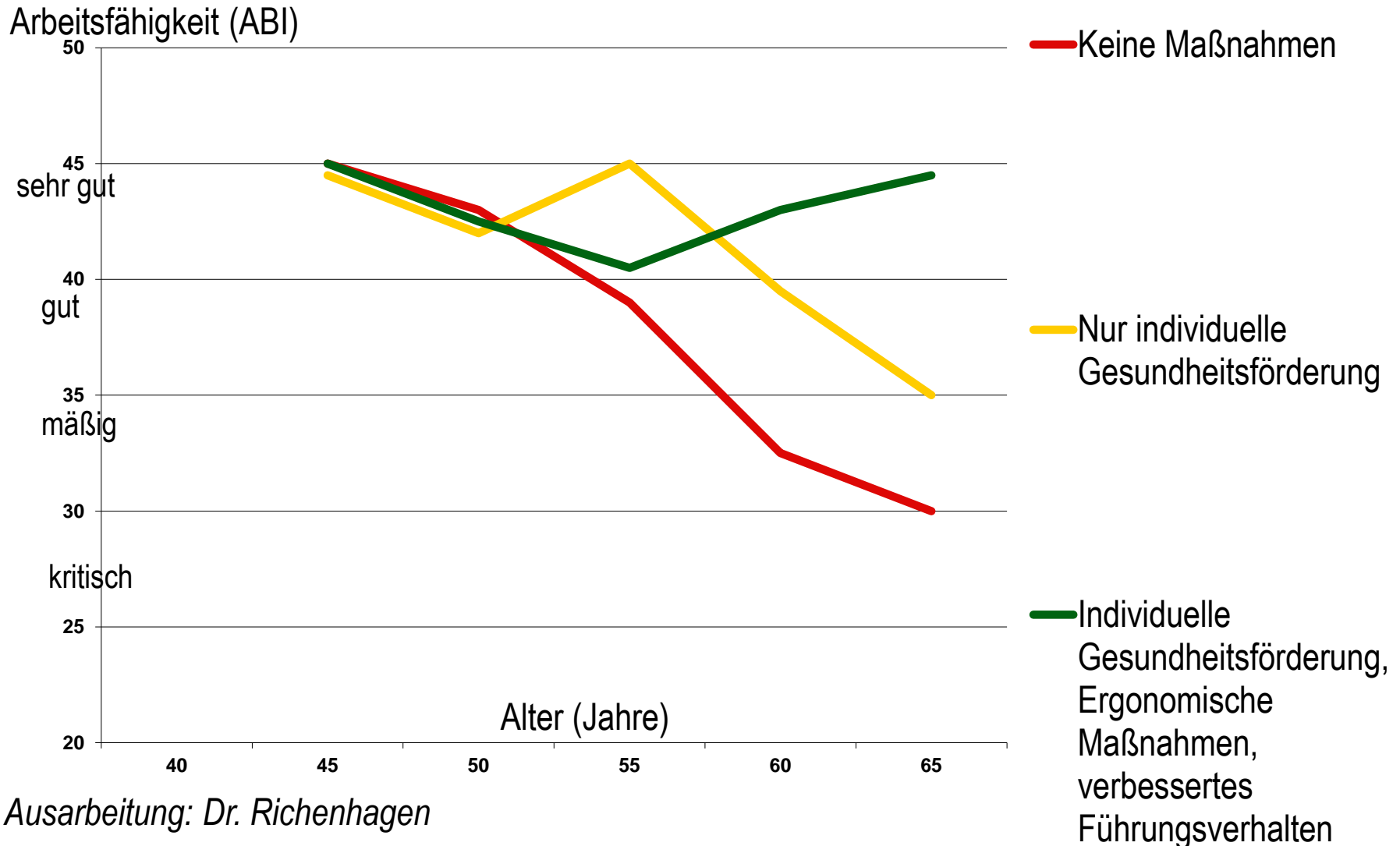


# Gleichbehandlung oder Individualität?



Damit es gerecht zugeht, erhalten Sie alle die gleiche Prüfungsaufgabe:  
Klettern Sie auf diesen Baum!

# Veränderungen der Arbeitsfähigkeit innerhalb von 20 Jahren (nach Ilmarinen)

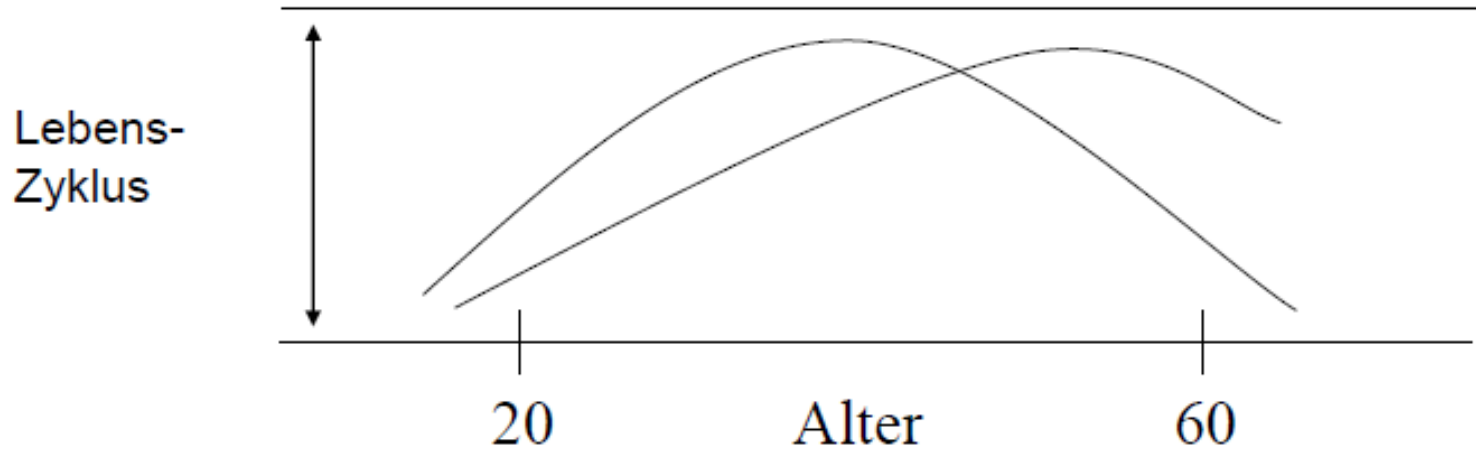


Ausarbeitung: Dr. Richenhagen

# Problemfelder für älter werdende Beschäftigte

- lang andauernde physische und psychische Belastungen (Schwere Arbeit, Nachtarbeit, Monotonie, ...)
- chronischer Zeitdruck
- schlechtes Führungsverhalten / mangelnde Anerkennung
- geringe Handlungsautonomie / wenig Wahlmöglichkeiten
- Ausschluss von Weiterbildung
- zu starke Spezialisierung
- langjährige einseitige Tätigkeiten

# Lebenszyklus oder Lebensphasen?



## Lebensphasen / ⚡ Übergänge

- Einstieg in Beruf
- Routine aufbauen
- Karriere
- Familie/Kinder
- zu pflegende Angehörige
- ...

## Unterschiedliche

- körperliche, geistige, psychische Kapazitäten
- Bedürfnisse
- Erwartungen
- Motive
- ...

# ZIEL: Arbeit gut bewältigen können

Möglichst

- lange ( $\geq$  Rentenalter)
- gesund
- gerne (motiviert)
- produktiv

arbeiten

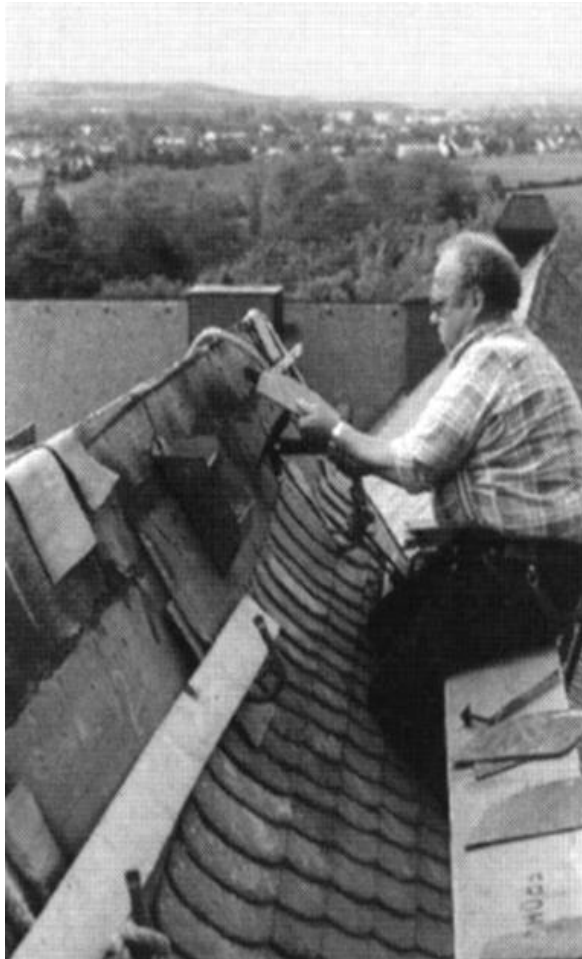
- **können** (Gesundheit und Kompetenz)
- **wollen** (Motivation)
- **dürfen** (Arbeitsbedingungen, Führung)



➔ **betriebliche und individuelle Aufgabe**



# Alterskritische Tätigkeiten mit begrenzter Tätigkeitsdauer



Quelle: Packebusch, L. & Weber, B.,  
Fachhochschule Niederrhein

- Arbeits- & Gesundheitsschutz hat Erleichterungen gebracht
- Dennoch bleiben Arbeiten, die körperlich oder seelisch anstrengend sind wie
  - Wechselschichtarbeit / Nachtschichtarbeit
  - Schwerarbeit im Freien bei jedem Wetter
  - Handhabung schwerer Lasten in Zwangshaltungen
  - emotionale Arbeit
  - ...

# Organisation altersgerechter Arbeit

Rohöl-Aufsuchungs-Aktiengesellschaft, Wien





> 180 Beschäftigte, davon ca. 100 gewerblich-technische Angestellte









- Hoher Grad an ergonomischer Gestaltung
- Gleichwohl bestehen Arbeitsplätze mit hohen physischen und psychischen Belastungen:
  - Schichtarbeit
  - Arbeiten im Freien (Hitze, Kälte, ...)
  - Schwere körperliche Arbeit
  - Arbeit in Zwangshaltung
  - Hohe Verantwortung
  - ...

# 1. Schritt: Arbeitsanalyse

## 1) Dokumentenanalyse

-  Arbeitsplatzbeschreibung
-  Tarifverträge (o. ä.)
-  Gesundheitsberichte
-  Altersverteilung (einschl. Geschlecht, Qualifikation, ...)

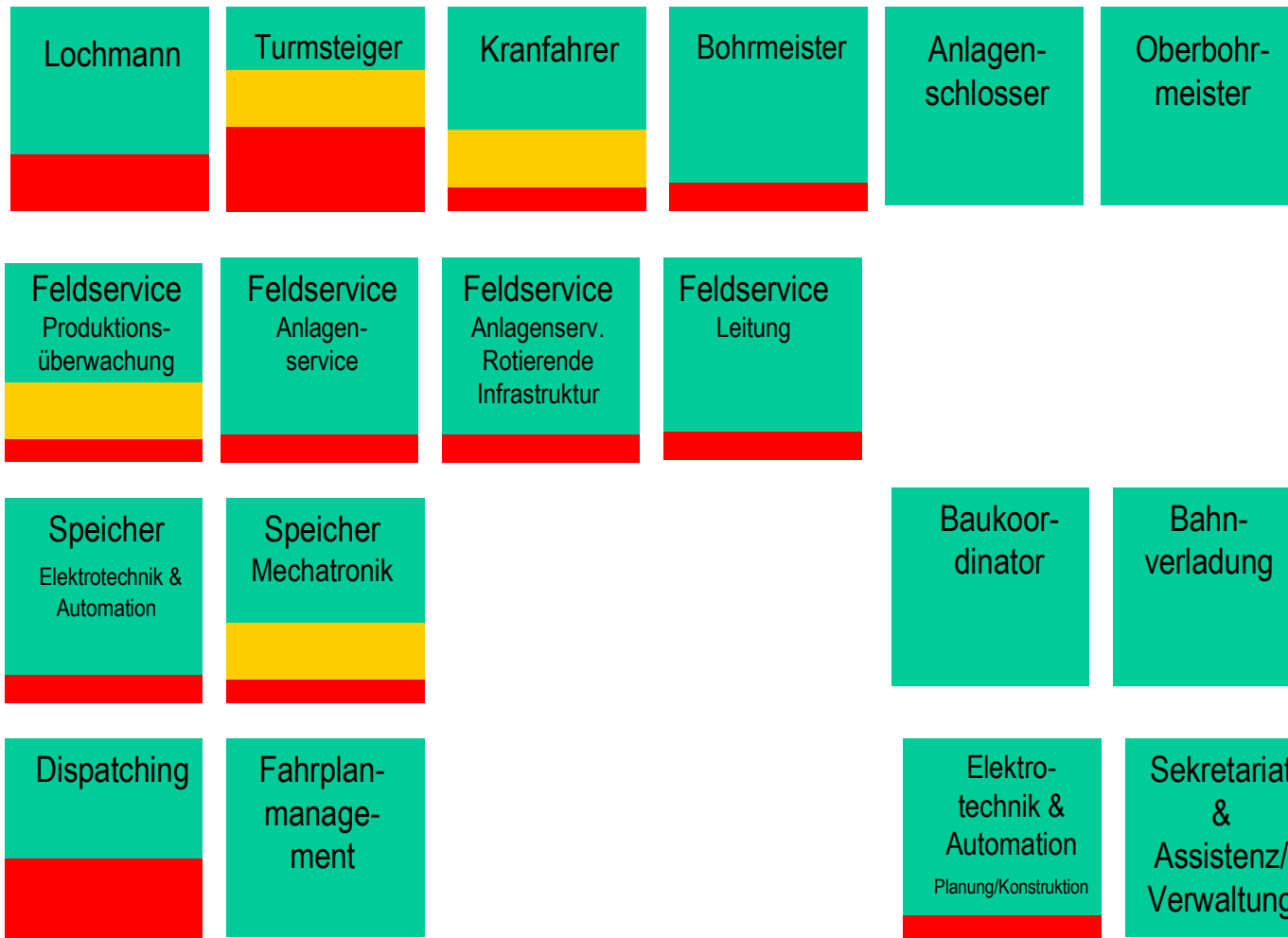
## 2) Empirische Analyse

-  Arbeitstätigkeit (Arbeitsplatzbegehung, -analyse)
-  Einzel- oder Gruppengespräche
  -  Arbeitsaufgabe
  -  Arbeitsbelastung (physisch, psychisch)
  -  technische und organisatorische Veränderungen
  -  Arbeitszeit (Schichtarbeit)



## 2. Schritt:

# Bewertung der Arbeitsanforderungen



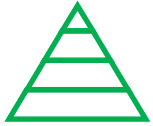
### Legende:

grün = keine  
Altersobergrenze

rot = Altersobergrenze  
für die Ausübung der  
Arbeit

gelb = mit  
Entwicklungswünschen

# Basis-Modell für Berufsverläufe



**Einstieg** (Tätigkeit nach Ausbildung) zum Aufbau von Routine



**Umstieg oder Aufstieg (Entwicklung)** zum Belastungswechsel (☹ bei belastungsbedingt begrenzter Tätigkeitsdauer) und/oder ☺ zur beruflichen Weiterentwicklung (mit systematischem Training und gezielter Unterstützung durch ältere/erfahrene KollegInnen)



**Verweilen** mit alternsgerechter Anpassbarkeit der Tätigkeit, abwechslungsreichen Aufgaben - bis Regelpensionsalter bewältigbar



**Entlastung** mit erfahrungsgeleiteten Arbeitsaufgaben und alternsgerechten Arbeitsbedingungen - als Wahlangebot



**Alterskritische (Teil-)Tätigkeiten**

# ... übertragen auf die verschiedenen Berufe / Tätigkeiten



Lochmann



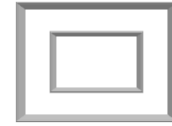
Turmsteiger



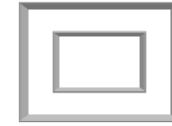
Kranfahrer



Bohrmeister



Anlagenschlosser



Oberbohrmeister



Sonden-  
behandlung



Feldservice  
Produktions-  
überwachung



Feldservice  
Anlagenservice



Feldservice  
Anlagenserv.  
Rotierende I.



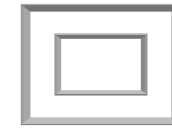
Feldservice  
Leitung



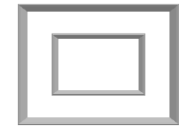
Speicher  
Elektrotechnik  
& Automation



Speicher  
Mechatronik



Bauko-  
ordination



Bahn-  
verladung



Dispatching



Fahrplan-  
management

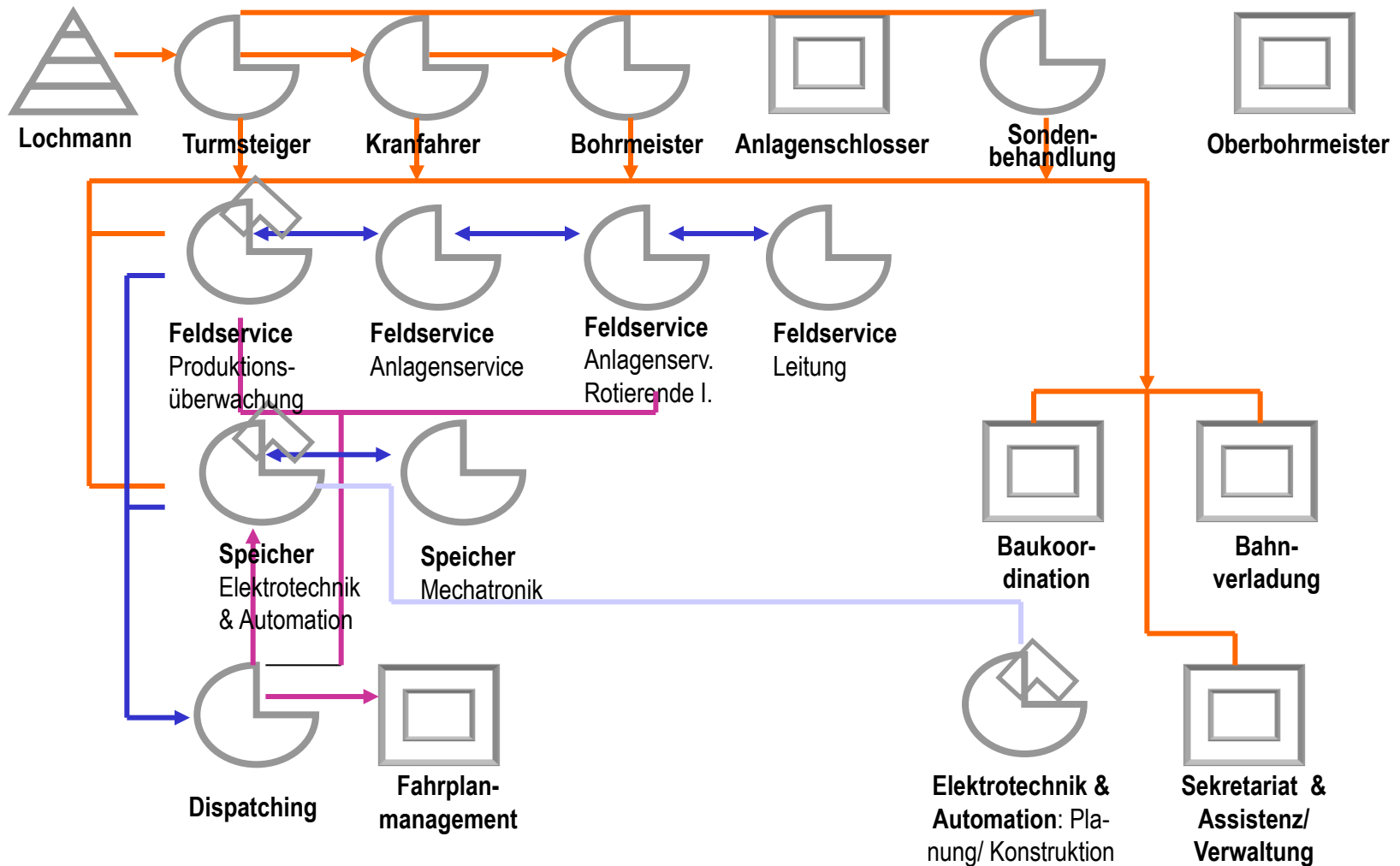


Elektrotechnik  
& Automation



Sekretariat &  
Assistenz/  
Verwaltung

# ... und miteinander in Beziehung gesetzt als „Routen der möglichen Berufsverläufe“



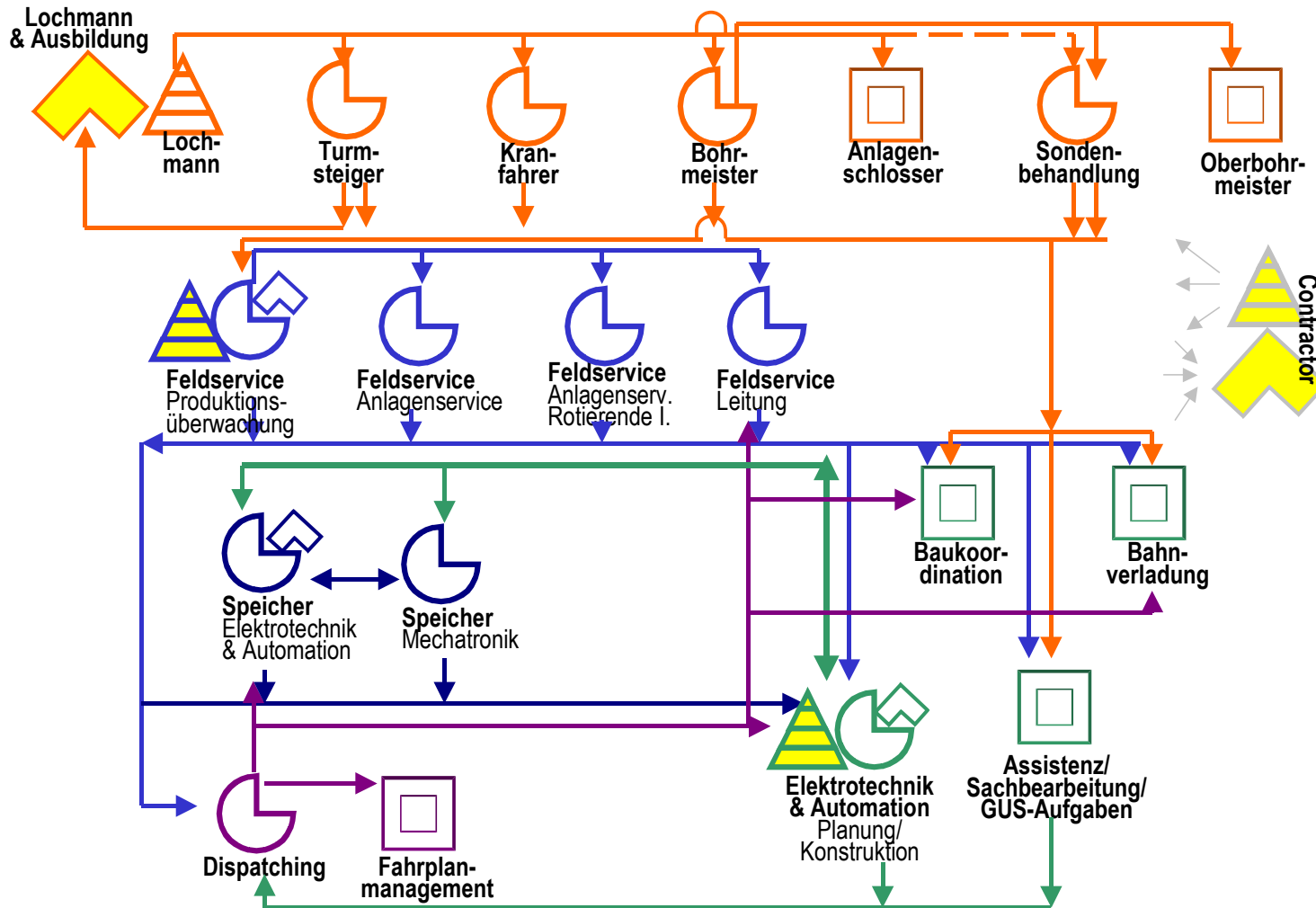
### 3. Schritt:

## Rückmeldung und Diskussion mit den Beschäftigten

Gemeinsame Entwicklung von möglichen Karriere-Verläufen mit den ArbeiterInnen und Angestellten, den internen ExpertInnen vor Ort in Workshops.

*Differenzierung der Überlegungen der externen ExpertInnen, Ausformulierung, Möglichkeiten erörtern ...*

# führt zur „Landkarte der Berufsverläufe“



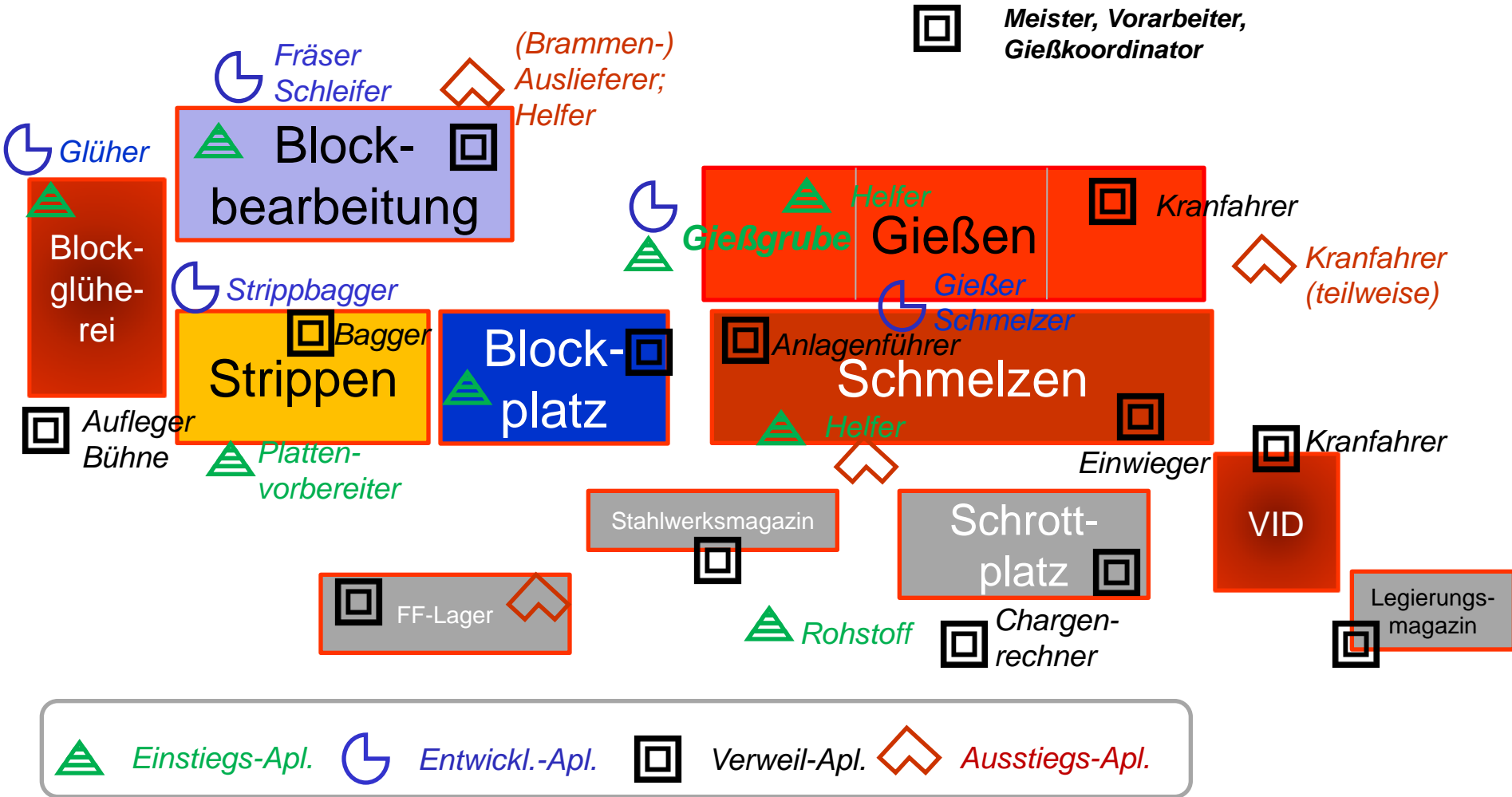


# Ausgewählte neue Fragestellungen:

- Kann Dispatching eine kürzere Tätigkeits-Phase von 10 Jahren mit anschließendem Tätigkeits-Wechsel sein?
- Partizipative Veränderung der Bereitschafts-Dienste?
- Kann es analog zum neuen „Fahrplan-Management“ weitere neue (Teil-) Tätigkeiten geben?
- Können ausgegliederte Bereiche zur Erhöhung der Flexibilität wieder eingegliedert werden?



# Arbeitsplatz-Landkarte





# Matrix Alternsgerechte Berufsverläufe

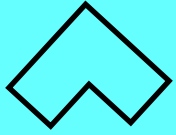
## ◀ Die Matrix zeigt:

- ◀ an welchen Arbeitsplätzen welche Mitarbeiter aktuell einsatzbereit sind
- ◀ an welchen Arbeitsplätzen welche Mitarbeiter aktuell im Anlernprozess sind
- ◀ welche Arbeitsplätze dem Nacht-/Schwerarbeitsgesetz unterliegen
- ◀ die Bewertung aller Arbeitsplätze: Einstiegs, Umstiegs-/Aufstiegsarbeitsplatz, Verweilarbeitsplatz, Ausstiegsarbeitsplatz
- ◀ die Arbeitsplatzbeschreibungen pro Arbeitsplatz
- ◀ die erforderlichen Qualifikationen je Arbeitsplatz
- ◀ die Dauer der Qualifizierung pro Arbeitsplatz in Wochen
- ◀ die Mitarbeiter nach Altersgruppen: bis 35, 36 bis 50, größer 50

# **„Alter(n)sgerechte Laufbahngestaltung“**

**Differenzielle Arbeitsgestaltung am Beispiel:**

- 1. Kran- & Anlagenservice in einem  
Industrieunternehmen**
- 2. Edelstahlwerk**



# Ausstieg (als Wahlangebot)

## Anlagenservice

- Innerbetrieblicher Transport
- Kontrolle, Überprüfung ← Meisterprüfung
- Arbeitsvorbereitung
- Koordination (**Personalpolitik**)
- Werkstatt
- Entlastung von schwerer körperlicher Arbeit
- Keine Altenghettos schaffen
- Ruhezeiten ausdehnen (Wunschschichten – Arbeitszeitverkürzung)
- Abbau von zeitkritischen Arbeiten

## Kranservice

- Innerbetrieblicher Transport
- Kontrolle, Überprüfung ← Meisterprüfung
- Arbeitsvorbereitung
- Koordination (**Personalpolitik**)
- Werkstatt
- Externe Kleinkrane prüfen + reparieren
- Entlastung von schwerer körperlicher Arbeit (Bodenarbeit)
- Abbau von zeitkritischen Arbeiten
- **Gruppenschwerpunkte: Wartung und Störung**

# Erfahrung & Expertise

## Wissensstafette: Zeit einplanen

### Anlagenservice

- Hohe Flexibilität zw. Werkstatt & Baustelle
- Ältere als know-how-Träger einsetzen – „mitarbeitende Lehrende“
- „Kleine Weitergabe“ mangelhaft → schichtübergreifendes Lernen forcieren

### Kranservice

- Stärken & Schwächen verschiedener Krantypen & -Hersteller → Einbindung in Bestellungen
- Zeit für den guten Schulungsordner

# Veränderung von Rahmenbedingungen

- MAG lebensphasenbezogen  $\leftrightarrow$   
Qualifizierung der FK bezüglich Arbeitsfähigkeit & Alter(n) (körp./psych./geistig/sozial; Lernen (lernen), Führung & Gesundheit)
- MAG als Prozess definieren (BSC-relevant)
- **Führung soll die Alter(n)sbrille aufsetzen**
- **Meisterausbildung 45+**
- Feinanalysen bei bestimmten Unterbrechungen
- Gegenseitiges Verständnis („5 Anzüge machen Druck“) – Werkstatt arbeitet schnellst-möglich – Kunde als **König?** oder **Partner!**
- Abbau Senioritätsprinzip im Gehalt

# Einige Umsetzungsbeispiele (Stahlwerk)

- **Arbeitsbewältigungs-Coaching** für alle Beschäftigten durch externen betriebsärztlichen Dienst
  - ABI mäßig oder kritisch → MA entlastet bzw. neuer Arbeitsplatz
- **Arbeitszeit – Schichtplanung**
  - Reduktion Überstunden
  - Neueinstellung zum Abbau von Urlaubsüberhängen
  - Suppe Nachtschicht
- Optimierung von Abläufen zwischen Bereichen (Bünde mit überstehende Stäben)
- Risiko: Leiharbeit
- Qualifizierung aller Führungskräfte zu „Arbeit, Altern und Gesundheit – Alternsmanagement im Betrieb“
- Berufsverlauf ist Thema in den Systematischen Mitarbeitergesprächen
- Neue Teiltätigkeiten mit Belastungs-/ Anforderungswechsel
- Verbesserte Einstiegsprozesse in die Arbeit
- Entlastungstätigkeiten/-situationen für Ältere



# ZUSAMMENFASSUNG

# Ablauf Beratungsprojekt

vorher	1. Tag	2. Tag	3. Tag
Abstimmung Organisation	Steuerkreis (Erwartungen)		Workshop mit GesprächspartnerInnen
Auswertung Dokumente <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tätigkeits- beschreibungen</li> <li>• Altersstruktur</li> <li>• GBu</li> <li>• ...</li> </ul>	Betriebsbegehung	Expertengespräche (10) FacharbeiterInnen	Aufbereitung
	Expertengespräche (6) operative Führungskräfte		Steuerkreis: strategische Ausrichtung
	Auswertung: erste Erkenntnisse	Auswertung und Aufbereitung <ul style="list-style-type: none"> <li>• qualitativ</li> <li>• Arbeitsplatz-Landkarte</li> </ul>	

# Einbettung der Berufsverläufe

- Vor dem 3-Tagesprojekt vor Ort:
  - Individuelles **Arbeitsbewältigungs-Coaching®** für FK und
  - **FK-Seminar** zu „Alter, Arbeit & Gesundheit“
- *Projekt vor Ort*
- **Berufsverlaufsmatrix**, wenn die Arbeitstätigkeiten komplex und unterschiedlich genug sind
- Freiwilliges Angebot für **Arbeitsbewältigungs-Coaching®** für alle MA durch Präventivdienste

# Frühhinweise durch den Arbeitsbewältigungs-Index (ABI)

Ergebnis	Kategorie	Maßnahme
	der Arbeitsfähigkeit	
7 - 27 Punkte	„schlecht“	Arbeitsfähigkeit wieder herstellen
28 - 36 Punkte	„mäßig“	Arbeitsfähigkeit verbessern
37 - 43 Punkte	„gut“	Arbeitsfähigkeit unterstützen
44 - 49 Punkte	„sehr gut“	Arbeitsfähigkeit erhalten

Frage 6:

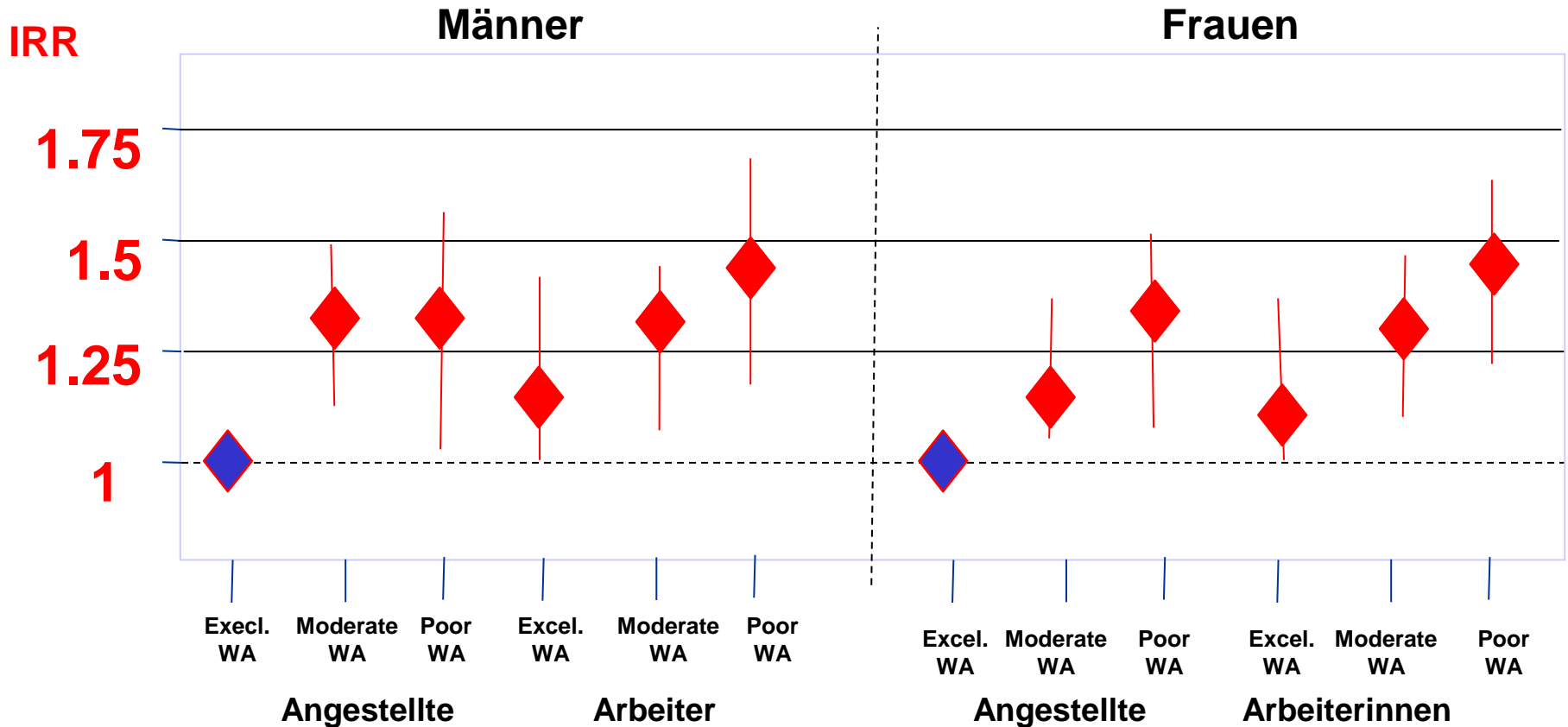
- Glauben Sie, dass Sie, ausgehend von Ihrem jetzigen Gesundheitszustand, Ihre derzeitige Arbeit auch in den nächsten zwei Jahren ausüben können?
  - Unwahrscheinlich
  - Nicht sicher
  - ziemlich sicher

# Klassische Darstellung Arbeitsbewältigungsindex (ABI)/ Ergebnisgruppen

Punktewert	Arbeitsbewältigungs-Status	Schutz- oder Förderziel	Wahrscheinlichkeit für Frühpensionierung
7-27 Punkte	„kritisch“	Arbeitsfähigkeit wiederherstellen	Männer 38% Frauen 33%
28-36 Punkte	„mäßig“	Arbeitsfähigkeit verbessern	Männer 8% Frauen 4%
37-43 Punkte	„gut“	Arbeitsfähigkeit unterstützen	< 2%
44-49 Punkte	„sehr gut“	Arbeitsfähigkeit erhalten	< 1%

# Midlife work ability predicts old age disability (IADL) (= keine selbständige Haushaltsführung) (73-85 Jahre, 28 Jahre Längsschnitt)

Risk for IADL (Risiko für Unterstützungsbedarf entsprechend der Arbeitsfähigkeit im mittleren Alter)



\*adjusted for age+marital status+alcohol intake+smoking+exercise+main chronic diseases

(von Bonsdorff M.B. et al. in review, CMAJ)

Krankheit ist ein  
Kostenfaktor.

Gesundheit ist  
eine Investition.