



Altersgerechte Personalarbeit - Employability fördern und erhalten.

Dr. Gottfried Richenhagen

dbb-Akademie -
Berlin, 9. September 2010



Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt

- **Demografischer Wandel - Was bedeutet dies für die öffentliche Verwaltung und ihre Beschäftigten?**
- **Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit länger erhalten: Welche grundlegenden Erkenntnisse sind wichtig?**
- **Altersgerechte Personalarbeit – Worauf ist besonders zu achten?**





Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt

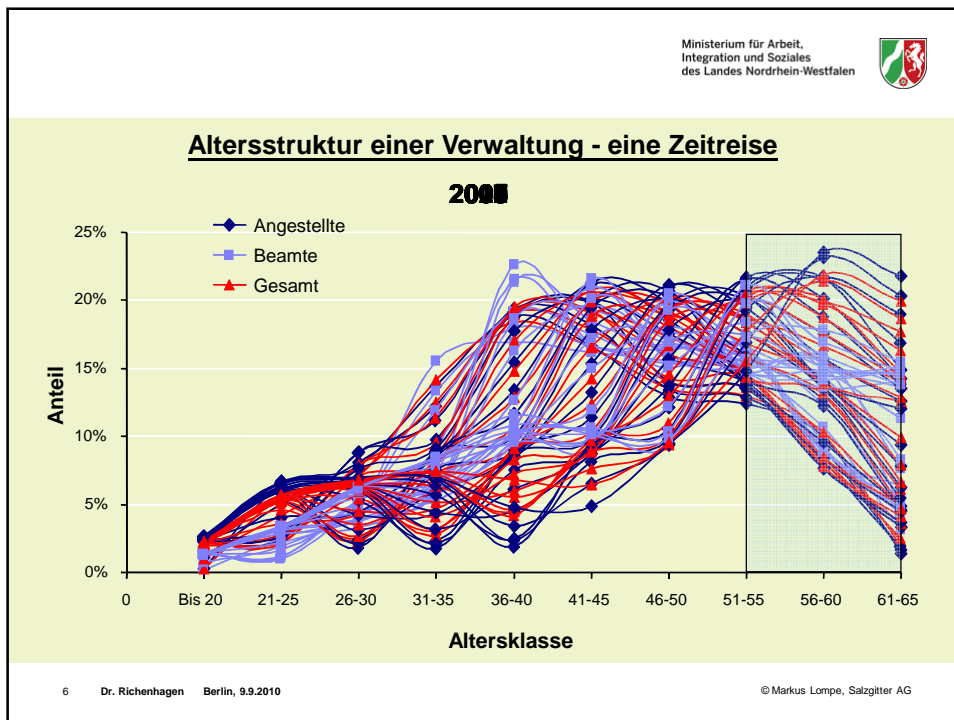
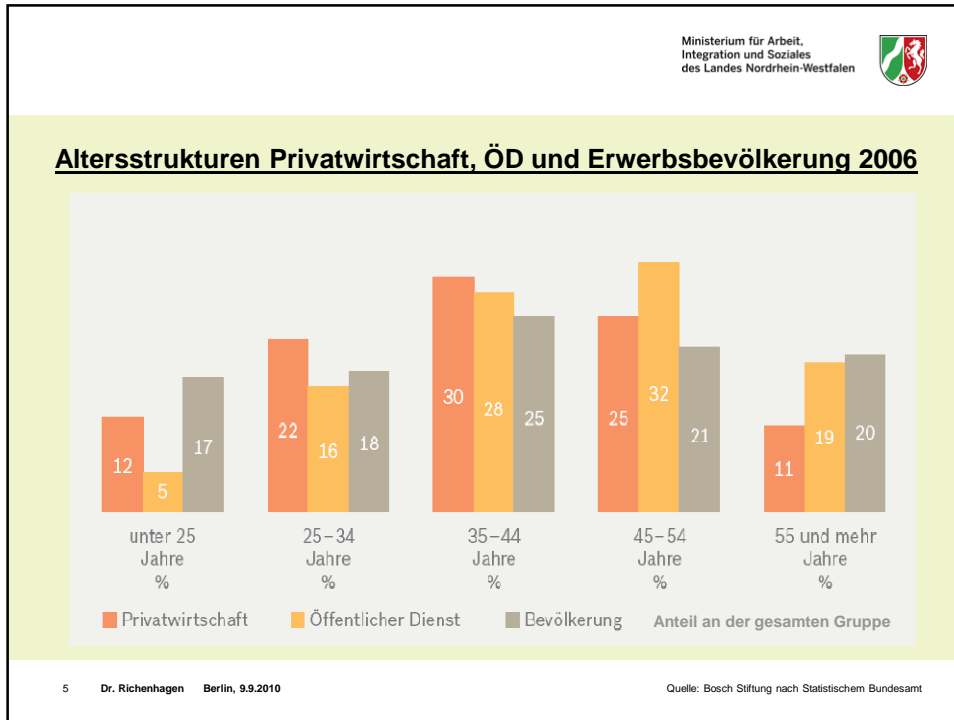
- Demografischer Wandel - Was bedeutet dies für die öffentliche Verwaltung und ihre Beschäftigten?
- **Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit länger erhalten: Welche grundlegenden Erkenntnisse sind wichtig?**
- **Alternsgerechte Personalarbeit– Worauf ist besonders zu achten?**



Bevölkerung im Erwerbsalter 2020 - 2030

	Bevölkerung im Erwerbsalter 2020 (Anzahl)	Bevölkerung im Erwerbsalter 2020 (Anteil)	Bevölkerung im Erwerbsalter 2030 (Anteil)
50 – 64 Jahre	19,2 Mio.	40,2 %	36,8 %
30 – 49 Jahre	19,8 Mio.	41,7 %	45,4 %
20 – 29 Jahre	8,5 Mio.	18,1 %	17,9 %

12. koord. Bevölkerungsvorausberechnung, „mittlere Bevölkerung“, Obergrenze.
Zwischen 2017 und 2024 etwa genauso viel 50- bis 64- wie 30- bis 49-Jährige.



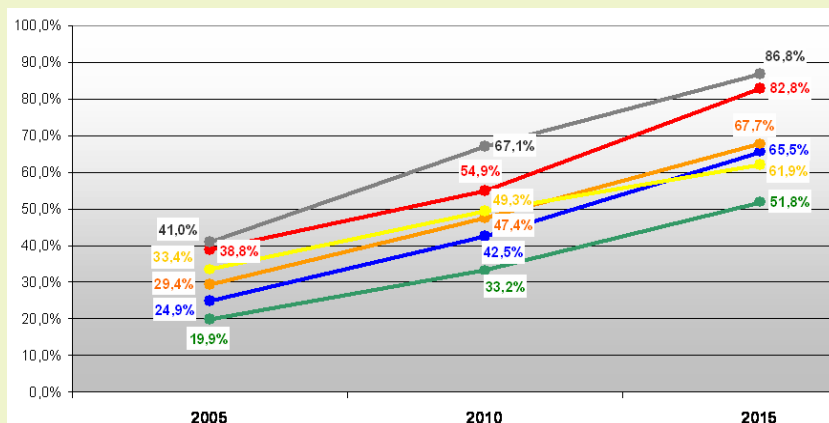


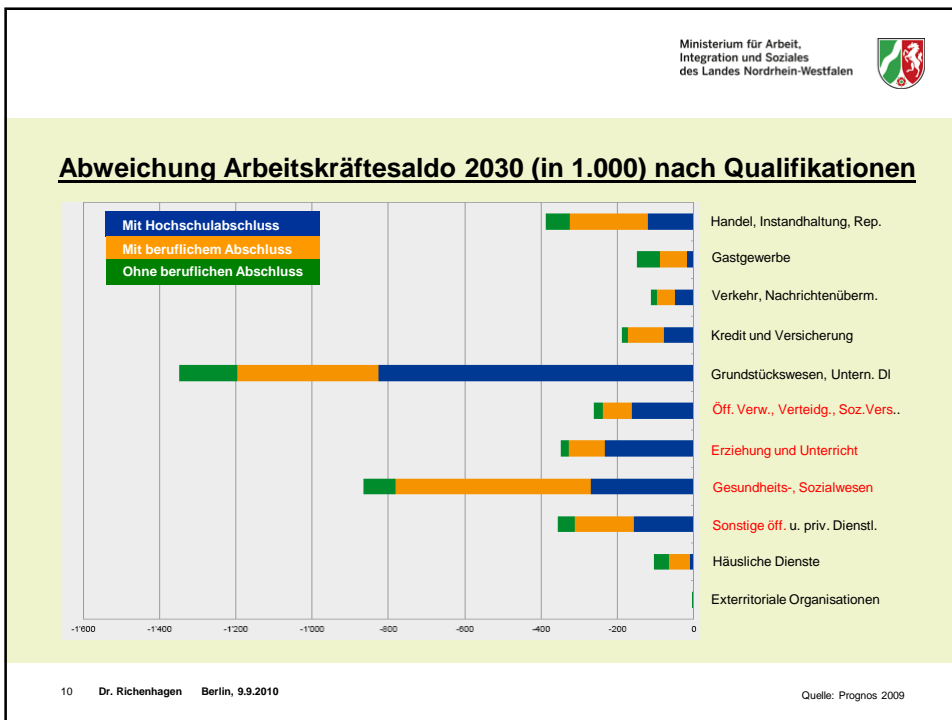
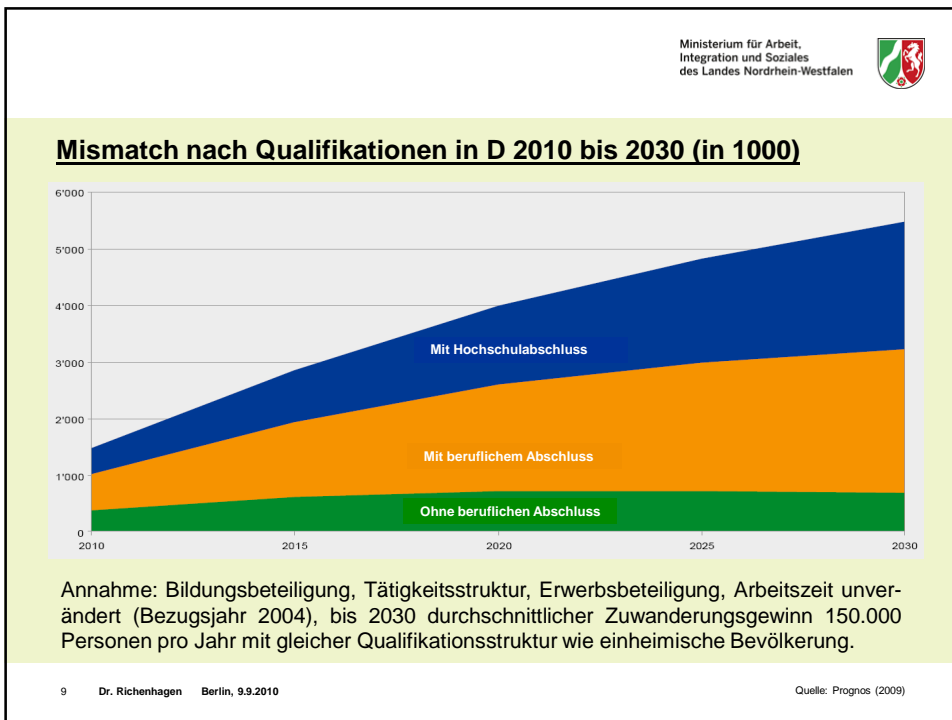
Alterszentrierte Personalstruktur im Öffentlichen Dienst

- **Ca. 52% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter älter als 44 Jahre, ca. 33% älter als 50 Jahre.**
- **Personal in Ostdeutschland in der Gesamtheit älter als in Westdeutschland.**
- **Starke Alterung des höheren Dienstes: In den kommenden 7 Jahren gehen ca. 33% des Führungspersonals in Westdeutschland in den Ruhestand, in Ostdeutschland ca. 25%.**
- **Im Hinblick auf die Altersstruktur keine Unterschiede zwischen Beamten und anderen Beschäftigten.**
- **Beachtenswerte Unterschiede in Bezug auf die Ebenen (Bund, Land, Kommune) und Aufgabenbereiche (z.B. Schule, Polizei).**



Beispiel: Über 50-Jähige im Fahrdienst in 6 ÖPNV-Unternehmen







Demografische Herausforderung im Öffentlichen Dienst I

- Trotz fortbestehendem Kostendruck, fortgesetzter Personalreduktion und in Folge des Abbaus von Frühpensionierungsmöglichkeiten: kurzfristig deutliche Alterung der Personalstruktur.
- Trends der Verwaltungsorganisation (z.B. Dezentralisierung von Verantwortung, stärkere Einbeziehung von Privatwirtschaft (PPP) und Zivilgesellschaft) erhöhen die Anforderungen an die Kompetenz der Mitarbeiter: Steuerung und Kontrolle komplexer Netzwerke, Steuerung jenseits von Hierarchie, weniger Spezialisten, mehr Generalisten mit Managementkompetenz.
- Junge, qualifizierte Arbeitskräfte werden knappes Gut, insbes. im höheren Dienst (Ingenieure, Wirtschafts- bzw. Sozialwissenschaftler, Erziehungswissenschaftler und Lehrer, Juristen).



Demografische Herausforderung im Öffentlichen Dienst II

Daraus folgen mindestens drei Hauptaufgaben:

- I. Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erhalten und fördern!
- II. Systematische Personalentwicklung!
- III. Zukünftigen Personalbedarf quantitativ und qualitativ sichern!

Weitere Hauptaufgabe: Dienstrecht und Vergütungspolitik!



Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt

- Demografischer Wandel - Was bedeutet dies für die öffentliche Verwaltung und ihre Beschäftigten?
- Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit länger erhalten:
Welche grundlegenden Erkenntnisse sind wichtig?
- Alternsgerechte Personalarbeit– Worauf ist besonders zu achten?



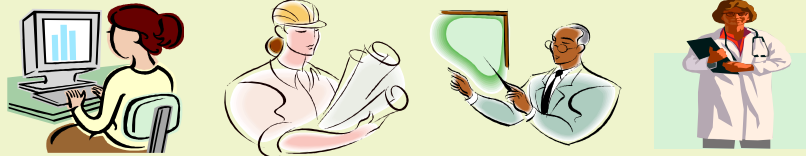
Arbeitsfähigkeit – Begriffsbestimmung nach Ilmarinen

- Arbeitsfähigkeit bezeichnet die Summe der Faktoren, die einen Beschäftigten in einer bestimmten Arbeitssituation in die Lage versetzen, die ihm gestellten Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen.
- Arbeitsfähigkeit in diesem Sinne ist Voraussetzung und Grundlage für Beschäftigungsfähigkeit, ohne irgendeine Form von Arbeitsfähigkeit gibt es keine Beschäftigungsfähigkeit.
- Arbeitsfähigkeit lässt sich messen. Hierfür wurde in über 20-jähriger Forschung, hauptsächlich in Finnland und basierend auf intensiven Längsschnittstudien der so genannte Work Ability Index (WAI) entwickelt.



Arbeitsfähigkeit (Workability) – Das Wichtigste kurz gefasst

- **Arbeitsfähigkeit ist das Gleichgewicht zwischen dem, was der Beschäftigte dauerhaft leisten kann, und dem, was von ihm verlangt wird.**
- **Dieses Gleichgewicht muss im Laufe der Erwerbsbiografie gepflegt werden, und zwar von beiden Seiten: Beschäftigtem und Dienstherr!**



Beschäftigungsfähigkeit – Begriffsbestimmung

Beschäftigungsfähig ist, wer ...

- **über ausreichende und aktuelle Qualifikationen, Kompetenzen und Fähigkeiten, über Gesundheit, Flexibilität und Mobilität verfügt,**
- **um die sich ständig ändernden Anforderungen in Beruf und Arbeit zielgerichtet und eigenverantwortlich bewältigen zu können.**
- **Ziel ist die Teilhabe am gesellschaftlich-wirtschaftlichen Leben auf Basis Existenz sichernder Arbeit.**



Beschäftigungsfähigkeit – Weitere Erläuterungen

- **Beschäftigungsfähigkeit bezeichnet also zugleich das Verhältnis der Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften einer Person zu den Anforderungen und Möglichkeiten von Unternehmen und Arbeitsmarkt.**
- **Ihre zentralen betrieblichen Handlungsfelder sind Gesundheit, Bildung, Motivation, Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung.**
- **Es gibt betriebspraktische Ansätze zur Bilanzierung der Beschäftigungsfähigkeit (Individuum, Unternehmen).**
- **Weitere Informationen:**
www.arbeit.nrw.de/arbeit/erfolgreich_arbeiten/
- **Siehe auch: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 4/2009 oder Zeitschrift Personal 6/2010**



Beschäftigungsfähigkeit (Employability) – Das Wichtigste in Kürze

- **Beschäftigungsfähigkeit ist andauernde Arbeitsfähigkeit in sich wandelnden Arbeitsmärkten.**
- **Es geht um Verhalten und Verhältnisse!**
- **Beschäftigungsfähig zu sein heißt: Qualifizierter, flexibler und gesünder arbeiten!**



Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen 

Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen


Motivation



Kompetenz **Gesundheit**

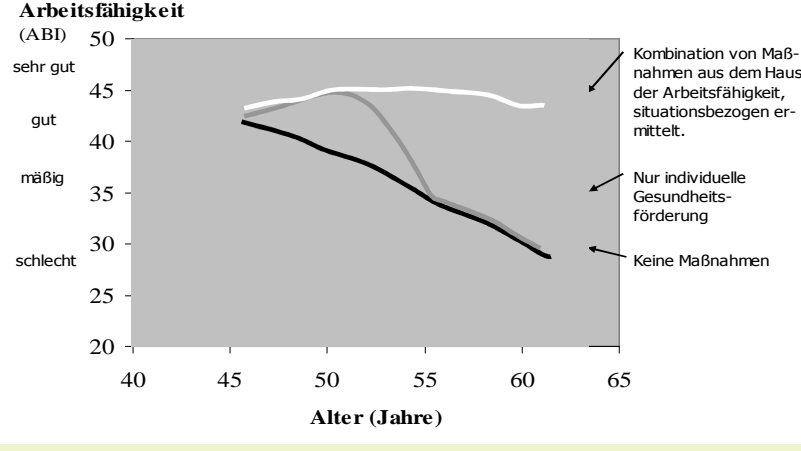
Arbeitsbedingungen

19 Dr. Richenhagen Berlin, 9.9.2010

Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen 

Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen - Prinzipdarstellung

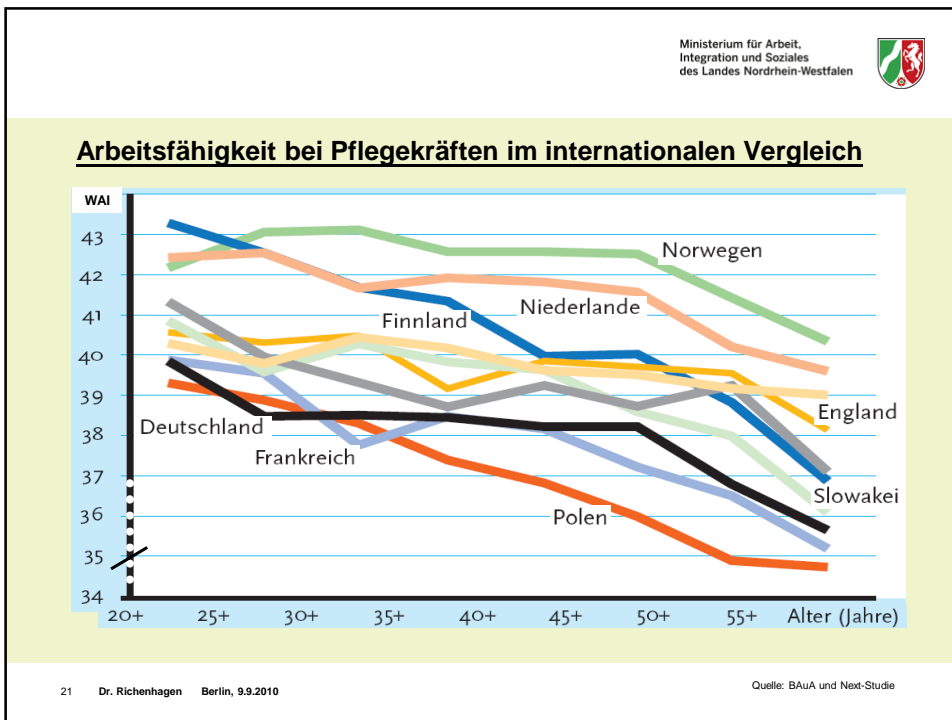
Arbeitsfähigkeit (ABI)




Alter (Jahre)

Kombination von Maßnahmen aus dem Haus der Arbeitsfähigkeit, situationsbezogen ermittelt.
 Nur individuelle Gesundheitsförderung
 Keine Maßnahmen





20 Dr. Richenhagen Berlin, 9.9.2010 Quelle: Richenhagen (2007)



Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen 

Grundsatz

Beschäftigung allein erhält Beschäftigungsfähigkeit nicht, Arbeit allein erhält Arbeitsfähigkeit nicht!

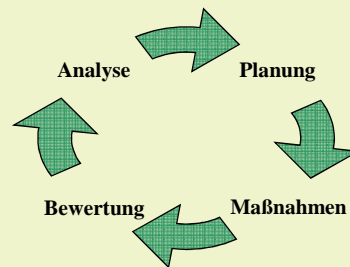
**Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit müssen gemanagt werden!
Dies ist Aufgabe eines strategischen Personalmanagements.**

22 Dr. Richenhagen Berlin, 9.9.2010



Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit managen

Die meisten erforderlichen Maßnahmen sind nicht neu, sondern einem modernen Human Resource Management wohl bekannt. Neu ist, sie ganzheitlich und systematisch, i. S. eines Employability Managements anzuwenden.



Analyse-Tools zur Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit (Beispiele)

- Arbeitsbewältigungs-Coaching (ABS)
- Arbeitssituations-Analyse (ASIA)
- DemografieCheck (Inqa)
- Demografie Kompass (DemoBiB)
- Selbstcheck Beschäftigungsfähigkeit (DemoBiB)
- Unternehmenscheck Beschäftigungsfähigkeit (DemoBiB)

Weitere Tools: Siehe intakt-Projekt, gefördert vom MAGS.



Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt

- **Demografischer Wandel - Was bedeutet dies für die öffentliche Verwaltung und ihre Beschäftigten?**
- **Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit länger erhalten: Welche grundlegenden Erkenntnisse sind wichtig?**
- **Alternsgerechte Personalarbeit – Worauf ist besonders zu achten?**



Alternsgerechte Personalarbeit - Leitfragen

1. **Welche zukünftigen Entwicklungen und Trends sind festzustellen und welche Arbeitsaufgaben resultieren daraus in der Zukunft?**
2. **Wie sieht die Altersstruktur der Belegschaft aus und wie wird sie sich entwickeln (getrennt nach Job-Familien)?**
3. **Wie muss das vorhandene Personal gepflegt, weiterentwickelt und durch Nachwuchskräfte ergänzt werden, um die zukünftigen Arbeitsaufgaben erledigen zu können?**



Elemente einer altersgerechten Personalarbeit

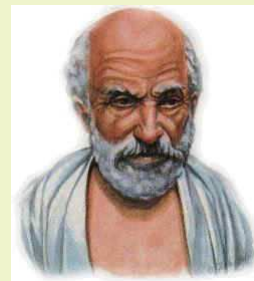
- **Altersgerechte Führung.**
- **Gestaltung der Arbeit und der Arbeitszeit so, dass Stärken Älterer, „Mittelalter“ und Jüngerer genutzt werden.**
- **Systematische Förderung von Gesundheit bei der Arbeit.**
- **Maßgeschneiderte Weiterbildung in allen Altersgruppen.**
- **Eröffnung neuer Karrierepfade.**
- **Langfristige Sicherung des betrieblichen Wissens.**
- **Neue Wege und neue Zielgruppen bei der Rekrutierung.**
- **Profilierung der Arbeitgeber-Attraktivität („employer branding“).**
- ...



Arbeitsfähigkeit und Führungsverhalten

„Gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten ist der einzige hoch signifikante Faktor, für den eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen wurde.“

**„Wohlgetan ist es, die Gesunden sorgfältig zu führen, damit sie nicht krank werden.“
(Hippokrates, um 460 bis 370 v. Ch.)**



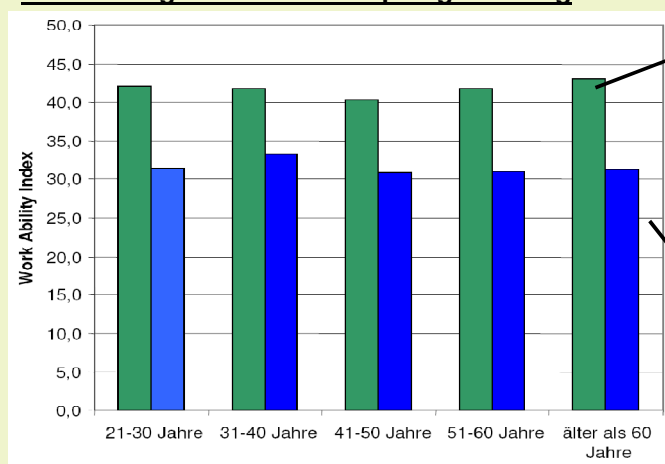


Entscheidend: Führungsqualitäten in vier Bereichen

- **Einstellungen und Haltungen:** Eine aufgeschlossene, nicht stereotype Einstellung gegenüber dem Alter. Dies beginnt mit der Einstellung zum eigenen Alterungsprozess!
- **Kooperation:** Praktizieren kooperativer Arbeitsmethoden, Fördern und Fordern. Hierarchische Führungsstile neigen dazu, die Arbeitsfähigkeit zu vermindern.
- **Organisation der Arbeitsabläufe:** Berücksichtigung der Veränderung von Arbeitsfähigkeit im Erwerbsverlauf.
- **Kommunikation:** Frühzeitige Information über anstehende Veränderungen.



Arbeitsfähigkeit und Schichtplangestaltung



Unternehmen, bei dem Schichtplan neueren arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen entspricht.

Unternehmen mit traditionellem, ungünstigem Schichtplan.



Altersdifferenzierte Arbeitszeitmodelle

- Eine generelle Verkürzung der täglichen Arbeitszeit für alle älteren Arbeitnehmer ist nicht sinnvoll.
- Teilzeitmodelle bieten immer dann Chancen, wenn Führungskräfte sie unterstützen.
- Schichtpläne nach neueren arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen (mit schneller Vorwärtsrotation) wirken sich günstiger auf die Arbeitsfähigkeit aus als die traditionellen.
- Ein früher Beginn der Frühschicht (vor 06.00 Uhr) wirkt sich negativ aus.
- Eine Verringerung der Dosis „Anzahl Nachtschichten pro Person und Jahr“ ist oft möglich und sinnvoll.
- Langzeitkonten, die nur als Ersatz für den Wegfall der alten, staatlich geförderten Altersteilzeit eingeführt werden, nutzen die vielen anderen Chancen dieser Modelle nicht.



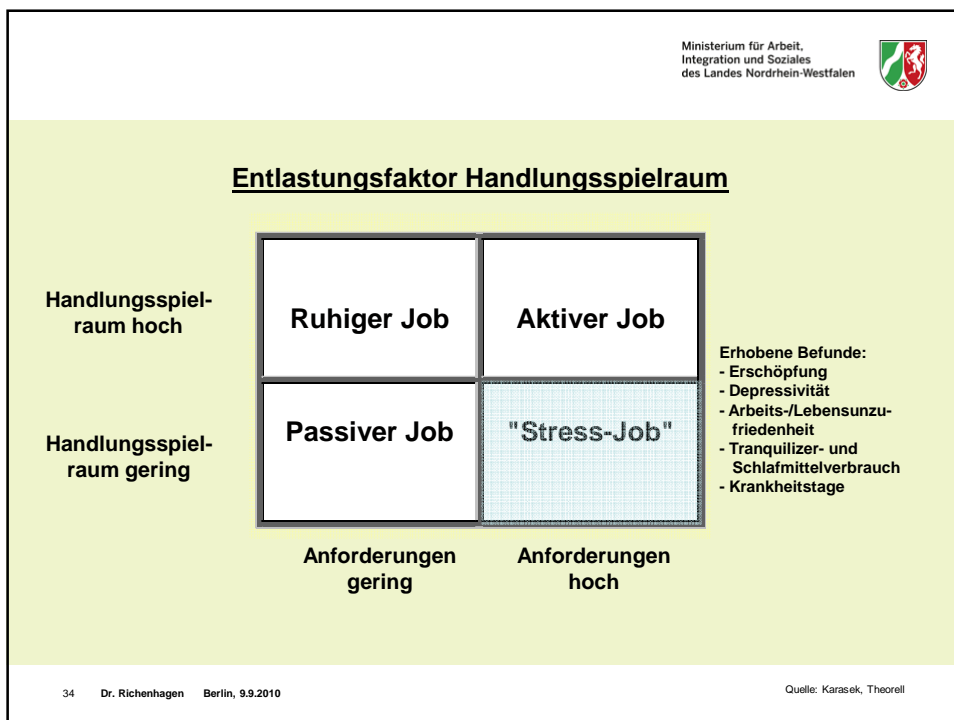
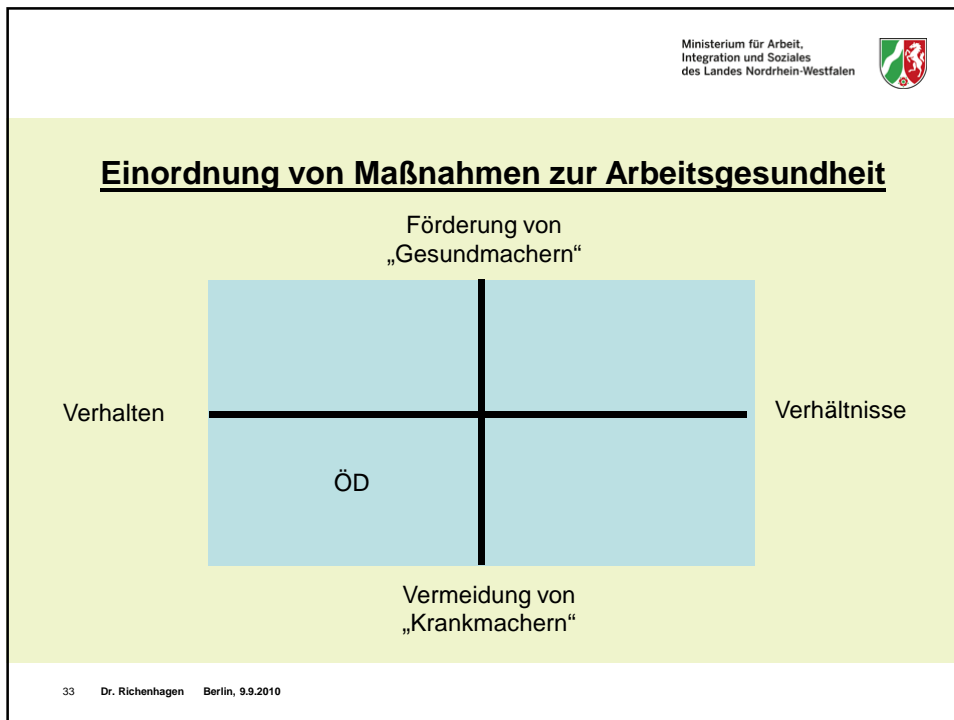
Wirkung von Arbeit – Orientierende „Formel“

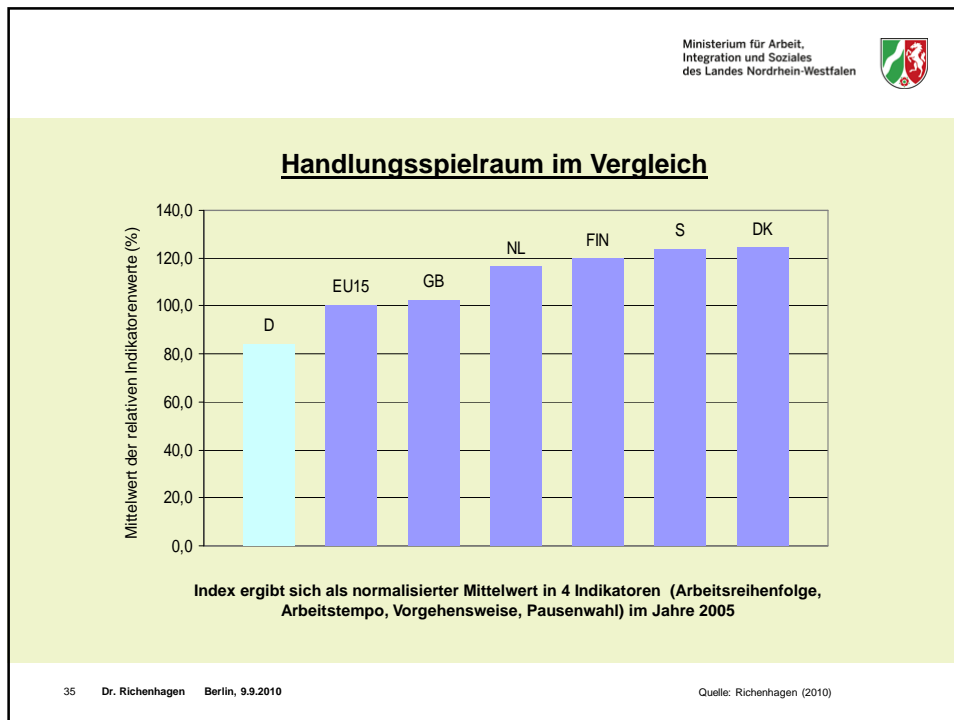
$$W = f (B \text{ minus } E)$$


B = „Belastungen“, Fehlbeanspruchungen, „Krankmacher“

E = „Entlastungsfaktoren“, Ressourcen, „Gesundmacher“

W = gesundheitliche Wirkung



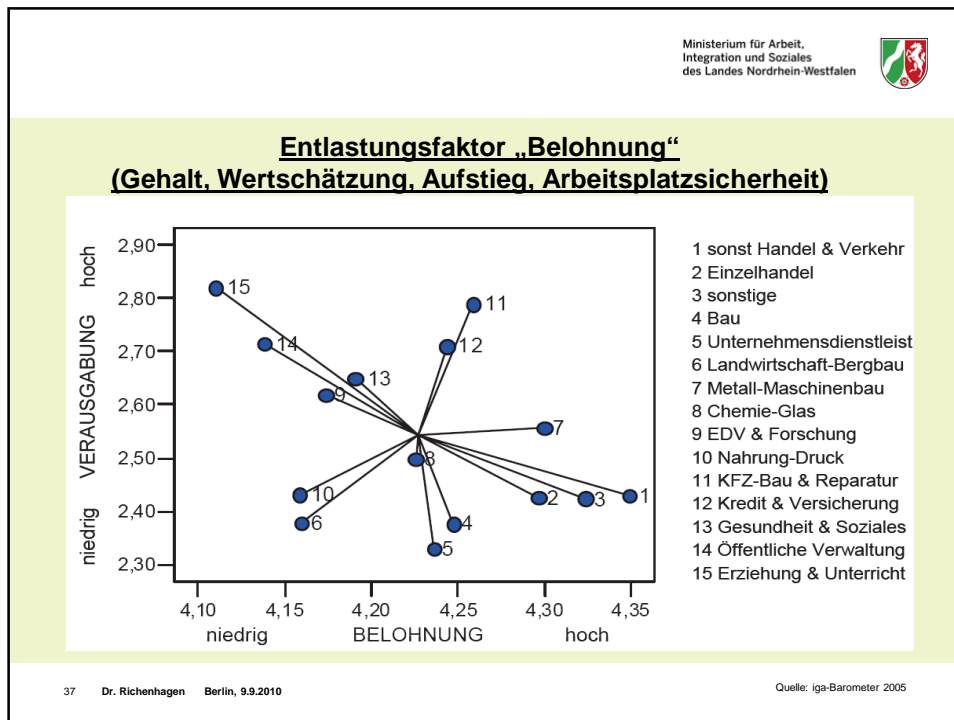



Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen 

Volkswirtschaftliche Kosten mangelnden Handlungsspielraums

- Zu geringer Handlungsspielraum trägt zu 14% zum Arbeitsunfähigkeitsgeschehen bei. Dies ist nach dem Belastungsfaktor „Arbeitsschwere/Lastenheben“ der zweithöchste arbeitsbedingte Beitrag zum AU-Geschehen.
- Einsparpotential durch geeignete Präventionsmaßnahmen: 6,5 Mrd. € in 1998 (direkte Krankheitskosten, zum Vergleich Belastungsfaktor „Arbeitsschwere/Lastenheben“ „nur“ 3 Mrd. €).
- Folgekosten für die Rentenversicherung durch Erwerbsunfähigkeitsrenten: 228 Mio. € (direkte Kosten in 1998), d. h. diese Summe könnte vermieden werden, wenn es gelänge, sehr geringen Handlungsspielraum bei der Arbeit zu vermeiden.

36 Dr. Richenhagen Berlin, 9.9.2010 Quelle: Bodeker u.a., BAuA Fb



Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen 

Maßnahmen-Beispiele Weiterbildung

- Lernförderliche Arbeitsgestaltung, z.B. durch Arbeitsanreicherung, altersgemischte Teams oder Tandems.
- Erarbeitung von betrieblichen Qualifizierungsplänen für alle Altersgruppen.
- Ermöglichen von Lernen am Arbeitsplatz durch Lernzeiten, eLearning oder Projektarbeit.
- Weiterbildungsmöglichkeiten speziell für ältere Beschäftigte (z. B. zu neuen Technologien) bzw. altersgerechte Didaktiken.
- Betriebsinterne Weiterbildungsberatung, einschl. Weiterbildungs-Coaching.
- Erhöhung der Bereitschaft, auch Freizeit in die eigene Weiterbildung zu investieren.

38 Dr. Richenhagen Berlin, 9.9.2010



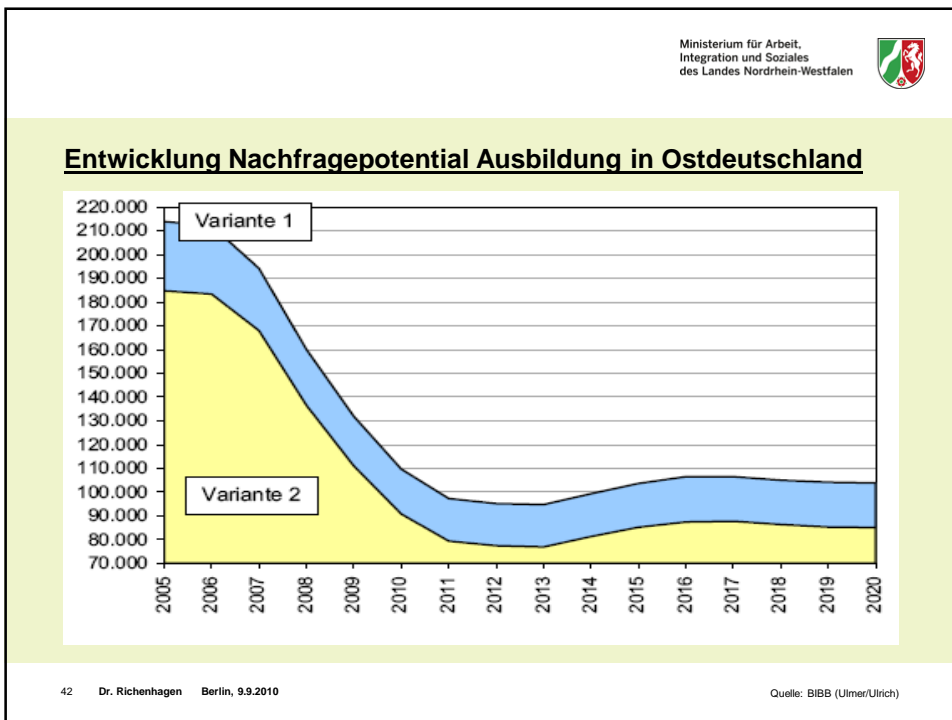
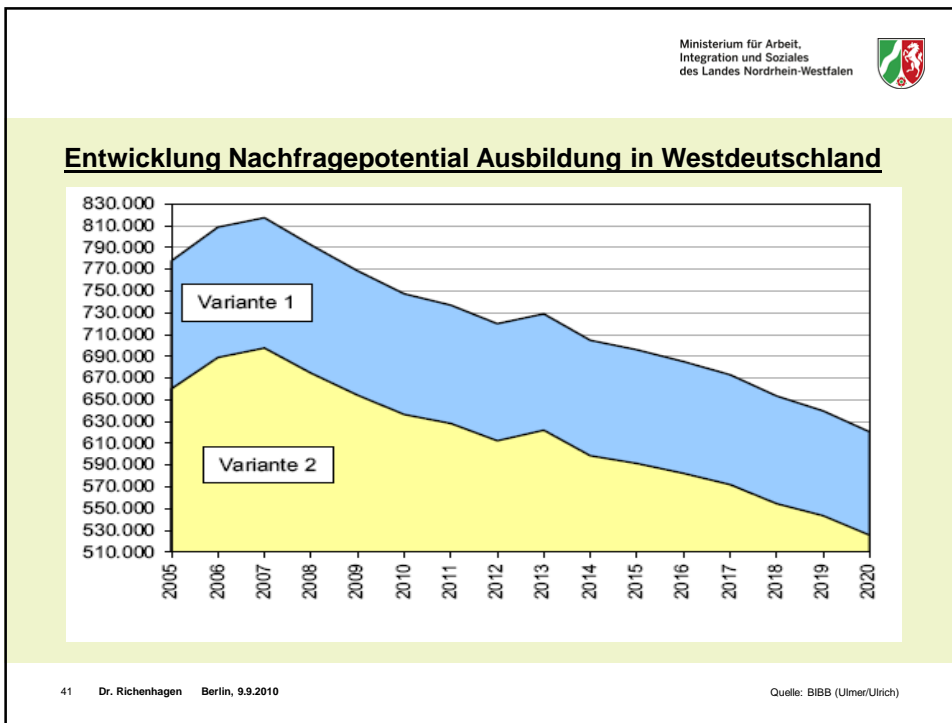
Neue Karrierepfade eröffnen (Beispiele)

- Mehr Fachkarrieren ermöglichen.
- Förderung des Führungsnachwuchses.
- Bessere Aufstiegsmöglichkeiten in den höheren Dienst.
- Vertretung von Führungskräften: Mehr als Abwesenheitsvertretung.
- Mentoring-Programme.
- Mehr Projektarbeit, Leitung auch durch Sachbearbeiter.



Neue Wege und neue Zielgruppen bei der Rekrutierung (Beispiele)

- Self Assessment im Internet für Schulabgänger.
- Gezielte Rekrutierung von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund.
- Praktikumsprogramme: Gut betreute Praktika mit geringer Aufwandsentschädigung.
- Duales Studium anbieten.
- Erfolgreiche Teilnahme an anerkannten Zertifizierungsverfahren für Arbeitgeber.





Arbeitgeber-Attraktivität

Alle Faktoren, die das

- ... Say,
- ... Stay und
- ... Serve

positiv beeinflussen!

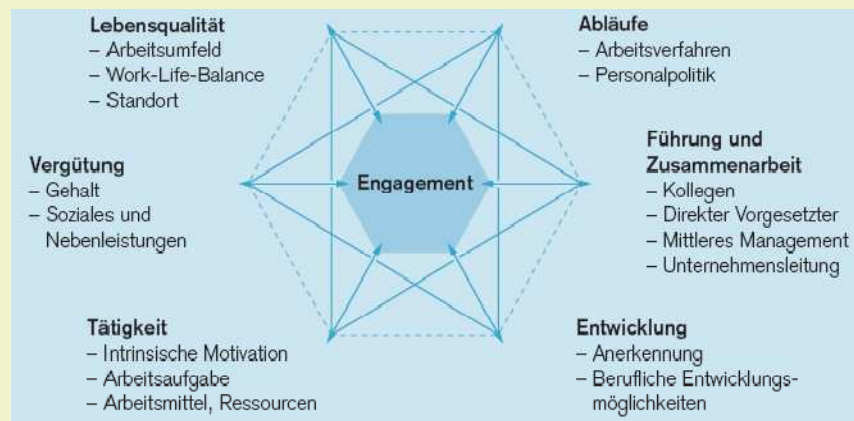
Say = positiv über das eigene Unternehmen sprechen.

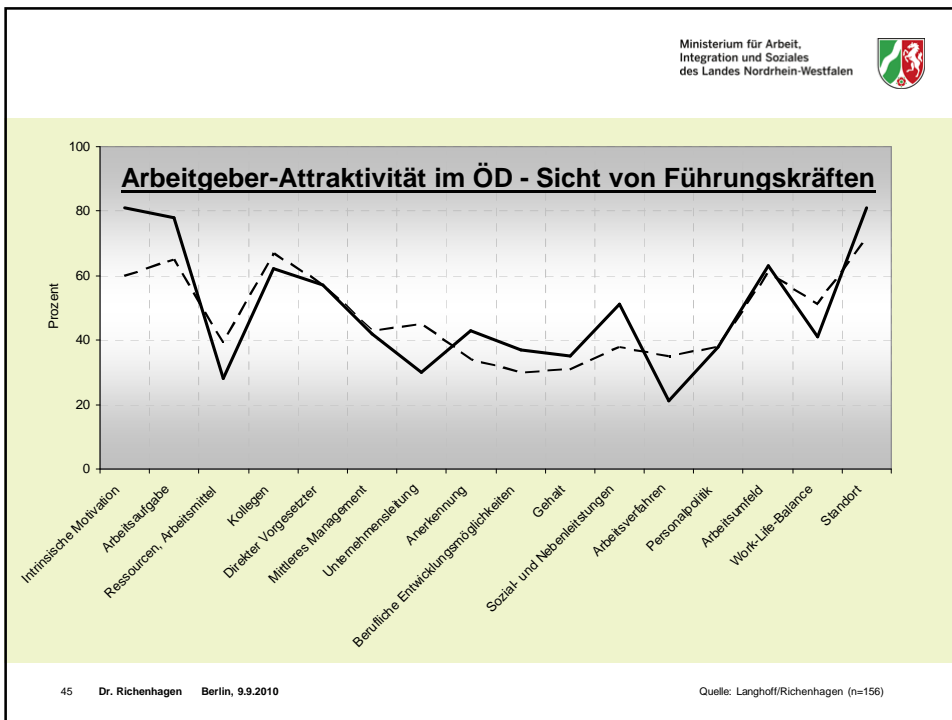
Stay = dem Unternehmen verbunden bleiben wollen.


Serve = sich in besonderem Maße für das Unternehmen einsetzen.



Einflussfaktoren der Arbeitgeber-Attraktivität





Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen 

SINNHAFTIGKEIT



Als öffentliche Arbeitgeberin ist die Stadt in erster Linie dem Wohl ihrer Bürgerinnen und Bürger verpflichtet. Wirtschaftlichkeit ist wichtig, aber stets nur Mittel zum Zweck. München bietet engagierten Menschen die Gelegenheit, unsere Gesellschaft mitzugestalten und das Gemeinwohl zu fördern. Dies verlangt Persönlichkeiten, die ihre Arbeit nicht nur als Pflicht, sondern als sinnvolle Aufgabe erleben wollen.

46 Dr. Richenhagen Berlin, 9.9.2010 Quelle: www.muenchen.de