

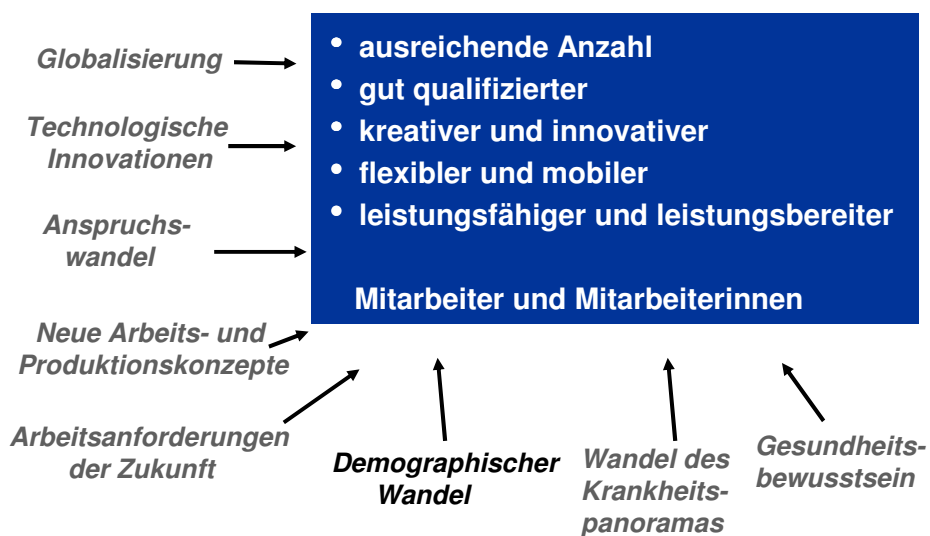
# Gesund älter werden

## Herausforderungen für die Personalpolitik

Dr. Uwe Brandenburg  
Volkswagen AG, Zentrales Gesundheitswesen

Hannover, 26. September 2008

## Herausforderungen für Unternehmen



## Wer gehört zu den „Älteren Mitarbeitern“?

Mitarbeiter	>	45 Jahre (WHO, Statistisches Bundesamt)
Mitarbeiter	>	50 Jahre
Mitarbeiter	>	55 Jahre
Personen	➔	die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, aber das Pensionsalter noch nicht erreicht haben und noch gesund, d.h. arbeitsfähig sind (OECD)
Ältere Mitarbeiter	➔	55 bis 65 Jahre (Ruhestand)
Alternde Mitarbeiter	➔	40/45 bis 54 Jahre
Personen	>	40 Jahre (Arbeitsmarkt) (mitunter > 35 Jahre)

## Altern - Krankheit

### Altern ist keine Krankheit

Alternsprozesse sind natürliche Veränderungen des Organismus (Biomorphose).

Krankheitsprozesse sind akut oder chronisch verlaufende pathologische Veränderungen des Organismus.

Alternsprozesse und Krankheitsprozesse sind nicht immer eindeutig voneinander abgrenzbar.

## **Handlungsbedarf**

Die demographische Entwicklung kann zu

- einem Arbeitskräftemangel,
- einer Arbeitskräfteverteuerung,
- erhöhten krankheitsbedingten Fehlzeiten,
- einer Zunahme an Leistungseingeschränkten,
- verringerter Personaleinsatzflexibilität,
- Know How-Lücken,
- einem Verlust an Innovationsfähigkeit

führen, wenn nicht gegengesteuert wird.

## **Demographischer Wandel in der Arbeitswelt**

### **Mögliche personalpolitische Strategien**

- weitere Jugendzentrierung
- gezielte Nutzung älterer Arbeitnehmer
  - segmentiert
  - generell (alternsintegrativ)
- stärkere Nutzung weiblicher Arbeitnehmer (Erwerbsquote, Arbeitszeit)
- Arbeitsplatzverlagerung ins Ausland

## Altern ist weder Krankheit noch Leistungsminderung Aber: Veränderung der menschlichen Leistungsvoraussetzungen

### Abnahme

- Belastbarkeit und Flexibilität des Stütz- u. Bewegungsapparates
- Körperkräfte
- Reaktionsflexibilität
- Leistungsvermögen der Sinnesorgane
- Geschwindigkeit der Informationsaufnahme u. -verarbeitung
- Kurzzeitgedächtnis
- Risikobereitschaft
- Lern- u. Weiterbildungsbereitschaft

### Konstanz

- Leistungs- und Zielorientierung
- Systemdenken
- Kreativität
- Entscheidungsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Psychisches Durchhaltevermögen
- Konzentrationsfähigkeit

### Zunahme

- Lebens- und Berufserfahrung
- Expertenwissen
- Urteilsfähigkeit
- Zuverlässigkeit
- Qualitätsbewusstsein
- Kooperationsfähigkeit
- Pflichtbewusstsein
- Angst vor Veränderungen

## Leistungen, die von Älteren schwerer oder leichter erbracht werden können

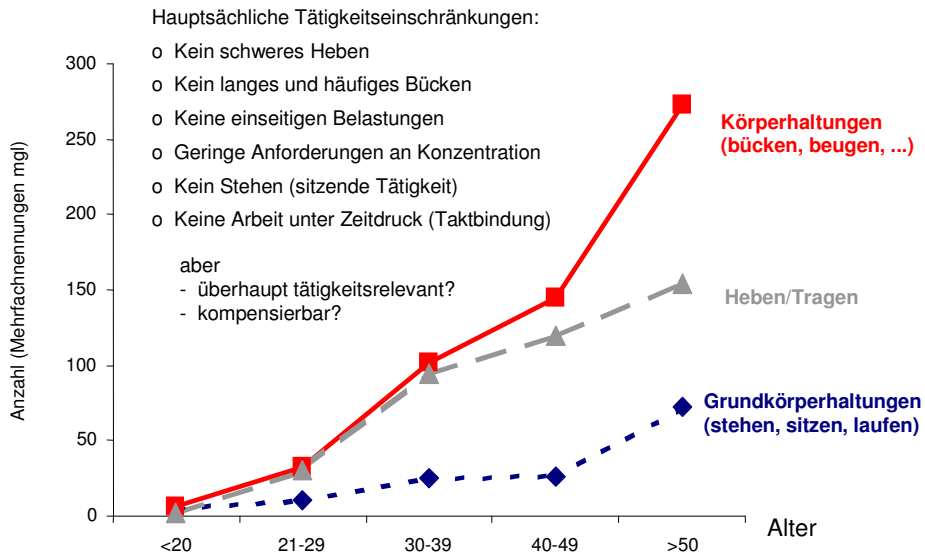
### Von Älteren können Leistungen schwerer erbracht werden, die

- o längere schwere körperliche Tätigkeit unter extremen Umgebungseinflüssen erfordern
- o bei fremdbestimmtem Arbeitstempo stattfinden
- o nicht genug Erholungsmöglichkeiten bieten
- o nicht vertraut und nicht ausreichend trainiert sind
- o differenziertes Seh- und Hörvermögen erfordern
- o die Ausführung verschiedener Aufgaben parallel notwendig machen
- o hohe Anforderungen an die Feinmotorik stellen

### Von Älteren können Leistungen leichter erbracht werden, die

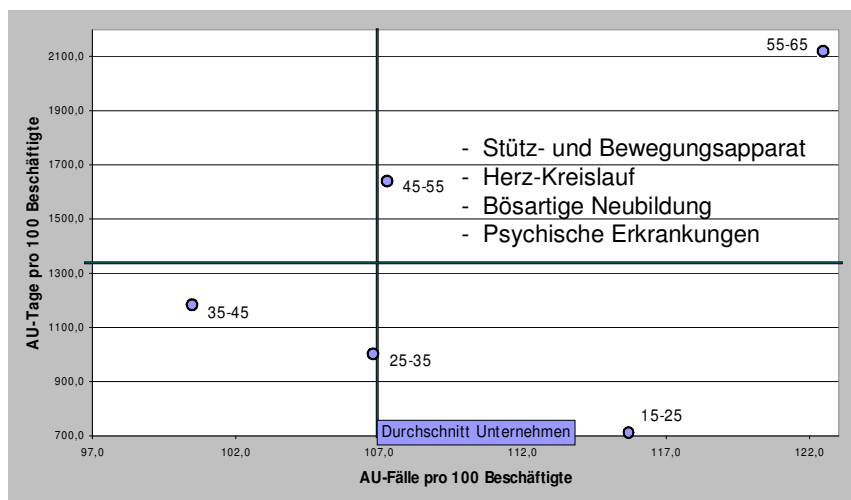
- o vertraut und trainiert sind
- o autonom ausgeführt werden können (Freiheitsgrade bei Arbeitspensum, Arbeitsrhythmus und Arbeitsablauf)
- o Kenntnisse über betriebliche Abläufe verlangen
- o informelle Beziehungen voraussetzen
- o komplexe Arbeitsabläufe einschließen, bei denen Erfahrungen eine wichtige Rolle spielen
- o soziale Kompetenz voraussetzen

## Zunahme der Tätigkeitseinschränkungen mit dem Alter

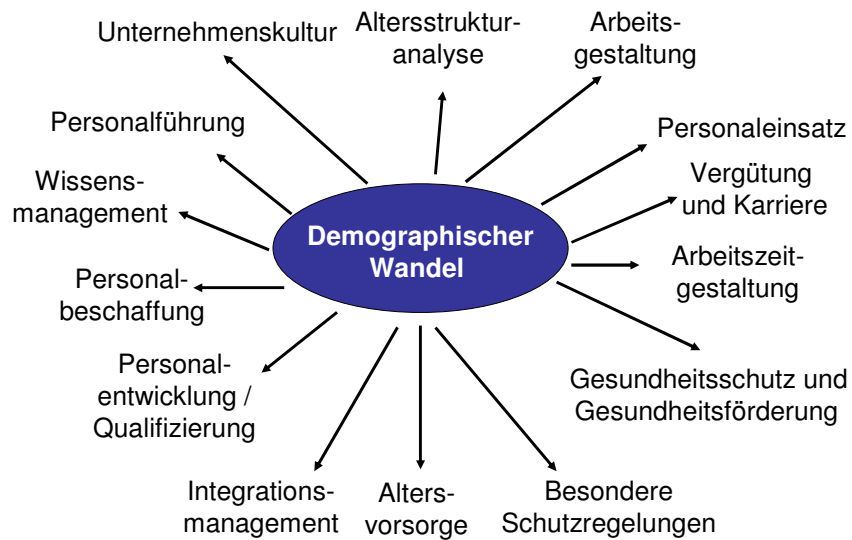


## Krankenstand und Alter

Arbeitsunfähigkeitsfälle/-tage pro 100 Beschäftigte nach Alterskategorien in einem Unternehmen



## Prioritäre Handlungsfelder



## Tarifvertrag über alterngerechte und gesundheitsförderliche Arbeits- und Leistungsbedingungen - Tarifvertrag Demographischer Wandel I -

### Ziele:

- o Gesundheitsförderliche und alterngerechte Gestaltung der Arbeits- und Leistungsbedingungen sowie Schutz und Förderung der Gesundheit unter eigenverantwortlicher und weitestgehender Beteiligung der Beschäftigten.
- o Sicherstellung einer nachhaltigen Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und von entsprechenden Einsatzmöglichkeiten.
- o Schaffung von Optionen für eine flexible und differenzierte Lebensarbeitszeit.
- o Sicherstellung von möglichst ausgewogenen Altersstrukturen.

### Handlungsleitlinien:

- o Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung
- o Ergonomische Gestaltung von Produkten, Arbeitsprozessen, Arbeitsbedingungen
- o Gesundheits- und alterngerechte Beschäftigung

### Handlungsansätze (Beispiele):

- o Unternehmenskultur
- o Arbeitsgestaltung
- o Gesundheitsmanagement
- o Personal- und Teamentwicklung
- o Arbeitszeitgestaltung

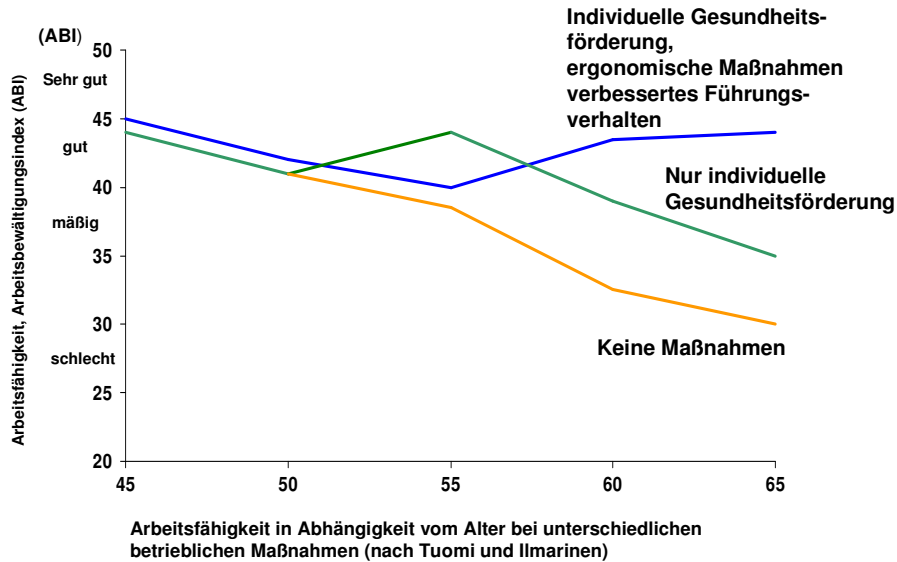
## Altersstrukturanalyse

- o Durchschnittsalter der Gesamtbelegschaft
- o Altersstruktur nach Geburtsjahrgängen und Geschlecht
- o Altersstrukturanalysen nach Organisationseinheiten / Arbeitskräftegruppen / Hierarchiestufen
- o Projizierung der gegenwärtigen Altersstruktur in die Zukunft (Situation in 5 / 10 / 15 Jahren)
- o Prognose des zukünftigen Altersaufbaus (incl. Zu-/Abgänge)
- o Identifizierung alternskritischer Mitarbeitergruppen (vor allem Gruppe der 30 bis 45jährigen)
- o Entwicklung von Maßnahmen

## Unternehmenskultur

- o Bewusstseinschaffung / Sensibilisierung im Unternehmen
- o Stärkung des Selbstbewusstseins älterer Mitarbeiter
- o Korrektur von Erwartungshaltungen
- o Wertschätzende Unternehmenskultur
- ➡ keine Altersdiskriminierung im Unternehmen  
(z. B. altersselektive Personalbeschaffungspolitik, alterssegmentierte Aufgabenzuweisungen, beschränkte Einbeziehung in betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen, altersbezogene Grenzen bei der Karriere, Verlust von Ansehen und Wertschätzung)
- ➡ Schaffung von Altersbewusstsein  
(z. B. Durchführung von Altersstrukturanalysen, Beiträge in Mitarbeiterpublikationen, Vorträge, Projektgruppen zum demographischen Wandel, Mitarbeiterbefragungen)
- ➡ Altersgerechtes Führungsverhalten  
(z. B. realistische, vorurteilsfreie Einschätzung des Leistungsvermögens älterer Mitarbeiter, Anerkennung der Leistungen älterer Mitarbeiter, kooperativer Führungsstil, zulassen individueller Arbeitsplanung und Arbeitsweise)

## Arbeitsfähigkeit im Alter und ihre Beeinflussbarkeit



## Gesundheitsmanagement im Unternehmen

### Verhältnisprävention

- o **Arbeitsbedingungen**
  - Arbeitsplatzgestaltung
  - Arbeitsorganisation
  - Arbeitszeitgestaltung
- o **Umwelt**
- o **Produkte**

### Verhaltensprävention

- o **Person**
- o **Gesundheitskompetenz**
- o **Lebensweise**

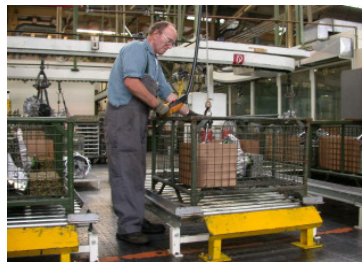


## Gesundheitsgerechte (altersgerechte) Arbeitsgestaltung



- o Drehgestelle
- o Schwenkvorrichtungen
- o Handhabungsautomaten
- o Höhenverstellbare Skids
- o Mitfahrbänder
- o Gestaltung von Signalen und Anzeigen
- o Arbeitsumweltfaktoren  
(insb. Beleuchtung, Lärm, Klima)

- o Sitzarbeitsplätze (Steh-/Sitzarbeitsplätze)
- o höhenverstellbare Arbeitssitze
- o unterschiedliche Arbeitsgeschwindigkeiten/  
Taktzeiten für verschiedene Altersgruppen
- o altersbezogene Arbeitsplatzkataster
- o Integration von Ergonomie in den gesamten  
Produktentstehungsprozess



## Arbeitseinsatz und Arbeitsorganisation

- o Arbeitsplatz-Management-System  
(Optimierung des Personaleinsatzes)
- o Job-Rotation
- o Mentoren-Programme
- o Altersgemischte Gruppenarbeit
- o Tandem- und Patenmodelle
- o Einsatz in besonders anspruchsvollen Bereichen
  - o ab 55 Jahren Vermeidung von Nachtschicht
  - o ab 55 Jahren Vermeidung von strenger Taktbindung

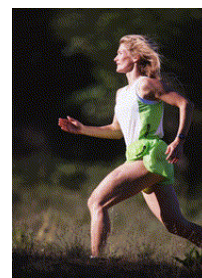
## Arbeitszeitgestaltung

- o Arbeitszeitverkürzung
- o Arbeitszeitflexibilisierung
- o Schichtarbeitsgestaltung
- o Pausengestaltung (z. B. Kurzpausen)
- o Demographische Arbeitszeit
- o „Gesundheitszeit“
- o Zeit-Wertpapier
- o Stafettenmodell
- o Taktzeitenverlängerung

## Gesundheitsschutz- und Gesundheitsförderung

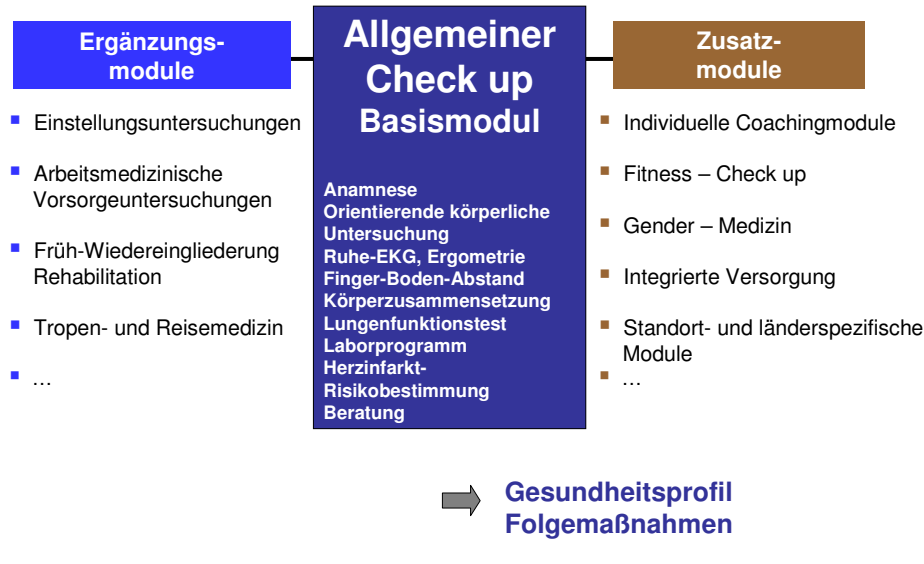


Rückenschulen  
Sitz-, Hebe- u. Tragetraining  
Entspannungstechniken  
Ausgleichsgymnastik  
Fitnessstraining im Betrieb  
Muskelaufbautraining  
Nikotinentwöhnung  
Früherkennungsprogramme  
Gesunde Ernährung  
Gripeschutzimpfung  
Stress-Management-Seminare  
Gesundheitscoaching  
Diabetes-Vorsorge  
Beratung in gesundheitlichen Fragen  
Vermittlung von Gesundheitskompetenz



## Allgemeiner Gesundheits-Check up

(Altersdifferenzierung: < 45 Jahre alle 5 Jahre; ab 45 Jahren alle 3 Jahre)



## Integrationsmanagement

- Arbeitsmedizinische Untersuchung und Beratung
  - Integratives Rehabilitations-Konzept  
(z. B. Änderung der Arbeitsorganisation, Umgestaltung des Arbeitsplatzes, stundenweise Wiedereingliederung, Umschulung, Reha-Zentrum, vorhandener leidensgerechter Arbeitsplatz)
  - Work2Work / Integrationswerk
  - Umfassende Kooperation mit Rehabilitations-Einrichtungen
- ➔
- Verkürzung ambulanter und stationärer Rehabilitationszeiten
  - Verringerung krankheitsbedingter Fehlzeiten
  - Reduzierung von Schnittstellen
  - Qualitätsverbesserung

## **Eigenverantwortung für gesundes Altern**

- o Ernährung
- o Bewegung / körperliche Aktivität
- o Verzicht auf Nikotin
- o mäßiger Alkoholgenuss
- o mentales Training
- o Teilnahme an Vorsorgeuntersuchungen
- o Gesundheitskompetenz

## **Fazit**

- ◆ Wir benötigen ein positives Altersbild - in den Unternehmen und in der gesamten Gesellschaft.
- ◆ Den älteren Mitarbeiter gibt es nicht. Es bestehen große interindividuelle Unterschiede.
- ◆ Die Frage lautet nicht „jung oder alt“, sondern „gesunde Ältere und kranke Ältere“.
- ◆ Die Stärken älterer Mitarbeiter müssen erkannt und systematisch gefördert werden.
- ◆ Wir benötigen nicht nur „High Potentials“, sondern auch „Senior Potentials“ in der Arbeitswelt.
- ◆ Jeder Einzelne ist mitverantwortlich für sein gesundes Altern.

**Ältere Mitarbeiter sind ein Aktivposten und für eine erfolgreiche Gestaltung der Zukunft unverzichtbar!**