



Konzepte zur Arbeitsfähigkeit als Kernstrategie zur Bewältigung des demografischen Wandels

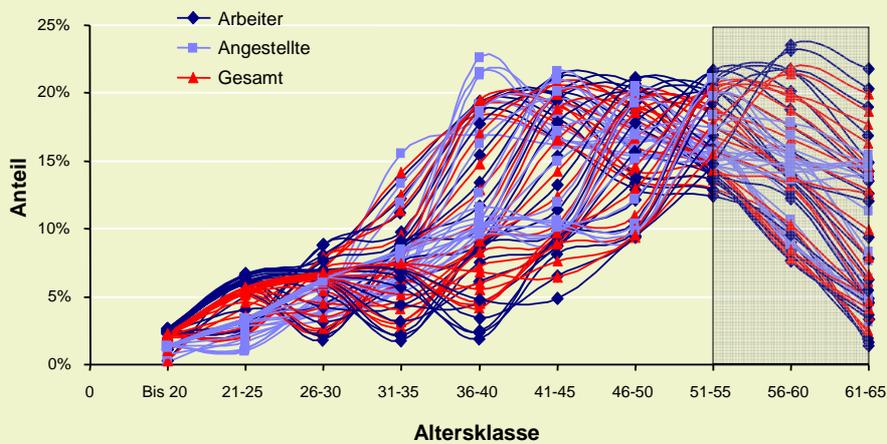
Dr. Gottfried Richenhagen

Forum Personal beim 15. Europäischen Verwaltungskongress
Bremen, 3. Dezember 2009



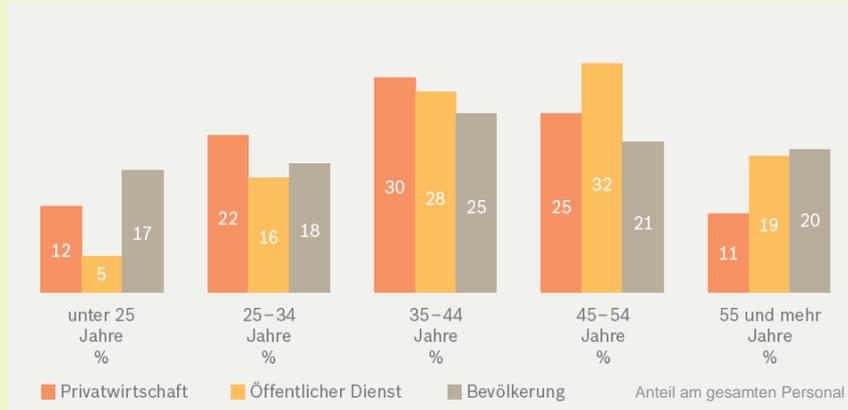
Altersstruktur in einem Stahlwerk

2000

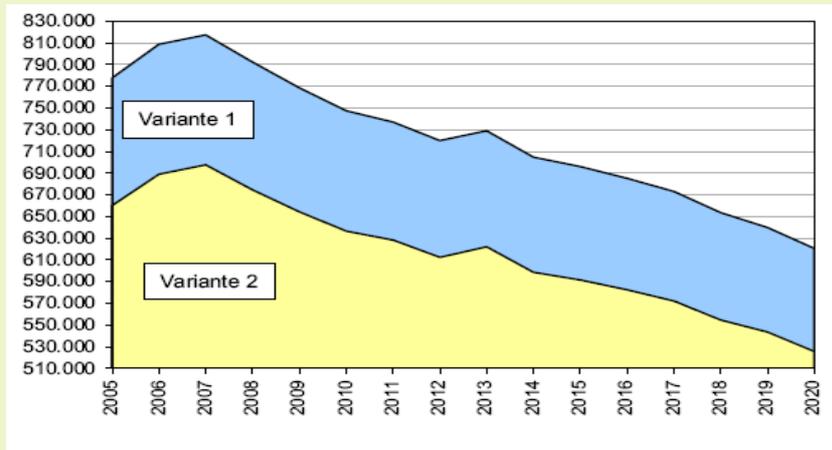




Altersstrukturen Privatwirtschaft, ÖD und Erwerbsbevölkerung

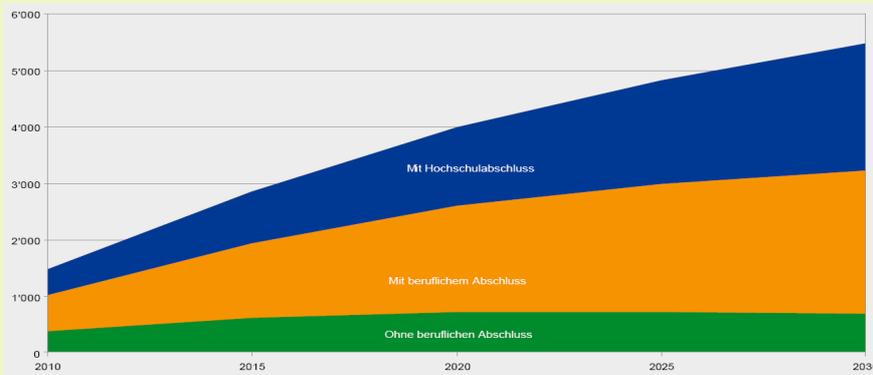


Entwicklung Nachfragepotential Ausbildung in Westdeutschland





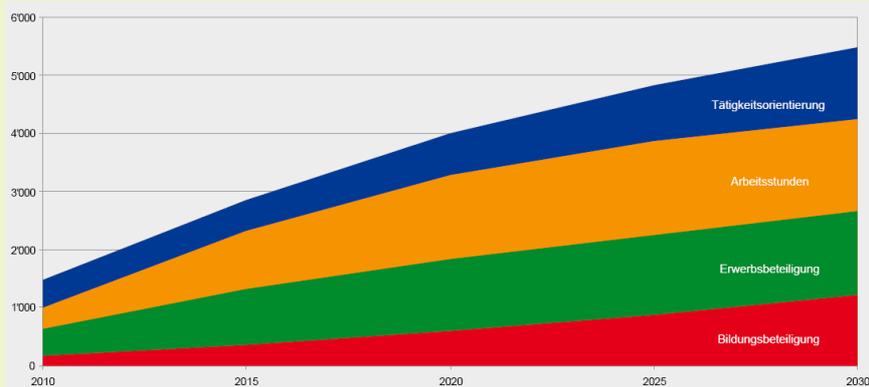
Mismatch nach Qualifikationen 2010 bis 2030 (Anzahl in 1000)



Annahme: Bildungsbeteiligung, Tätigkeitsstruktur, Erwerbsbeteiligung, Arbeitszeit unverändert (Bezugsjahr 2004), bis 2030 durchschnittlicher Zuwanderungsgewinn 150.000 Personen pro Jahr mit gleicher Qualifikationsstruktur wie einheimische Bevölkerung.



Wirkungen von Handlungsfeldern auf Arbeitskräftelücke (in 1000)



Annahme: erhöhte Durchlässigkeit zwischen Fachrichtungen und Tätigkeiten, wöchentliche Arbeitszeiten maximal 40 Stunden, erhöhte Erwerbsbeteiligung Frauen und Ältere, höhere Bildungsbeteiligung.



Demografische Herausforderung im Öffentlichen Dienst

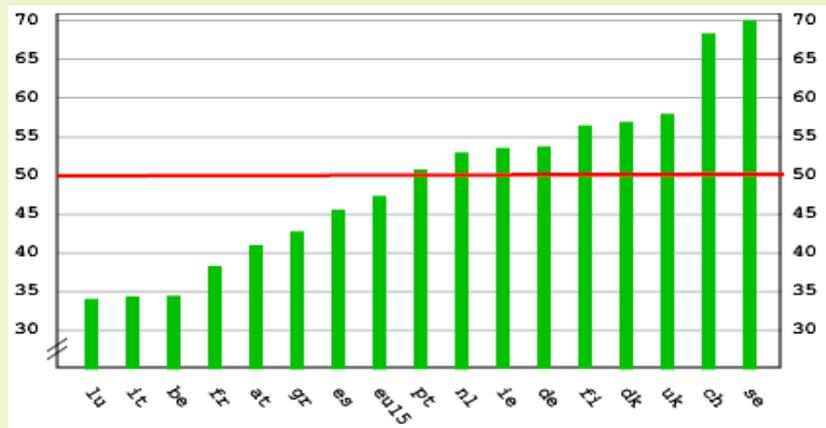
- Trotz fortbestehendem Kostendruck, fortgesetzter Personalreduktion und Abbau von Frühpensionierung: Deutliche Alterung der Personalstruktur.
- Anforderungen an die Kompetenz der Mitarbeiter steigen (Governance-Debatte, E-Government): Vernetzung, Aufgabenkonzentration, neue Formen der Zusammenarbeit.
- Junge, qualifizierte Arbeitskräfte werden knappes Gut, insbes. im höheren Dienst (Ingenieure, Wirtschafts- bzw. Sozialwiss., Erziehungswissenschaftler/Lehrer, Juristen).

Daraus folgen zwei Hauptaufgaben:

- Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erhalten und fördern!
- Zukünftigen Personalbedarf quantitativ und qualitativ sichern!

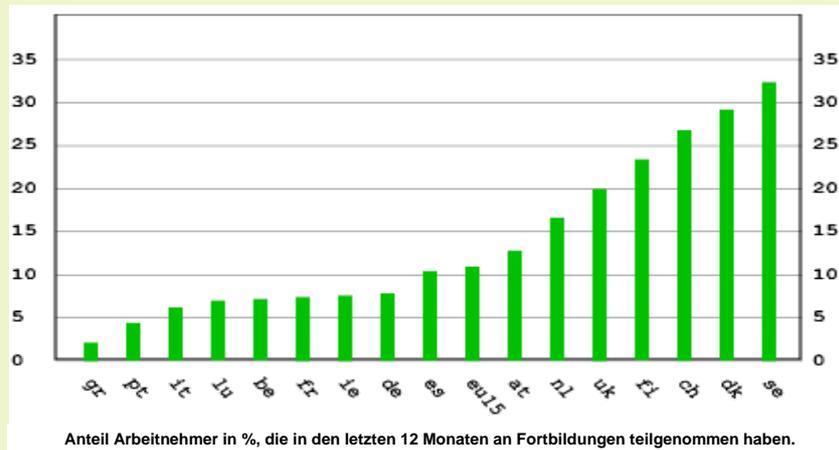


Beschäftigungsquoten Älterer 2008 international (in %)

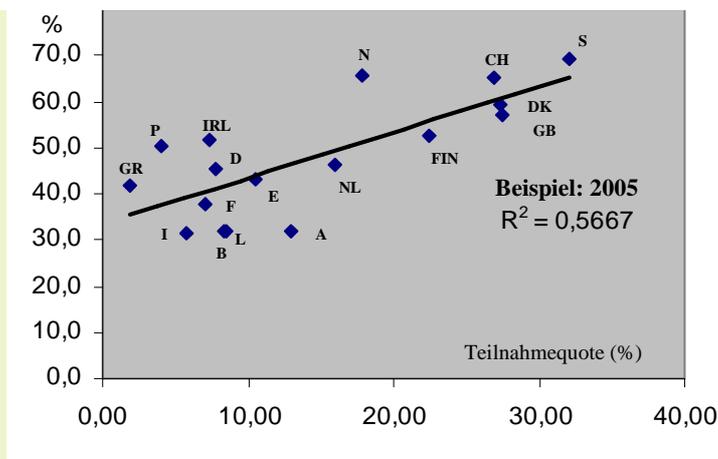




Lebenslanges Lernen 2007 international (in %)

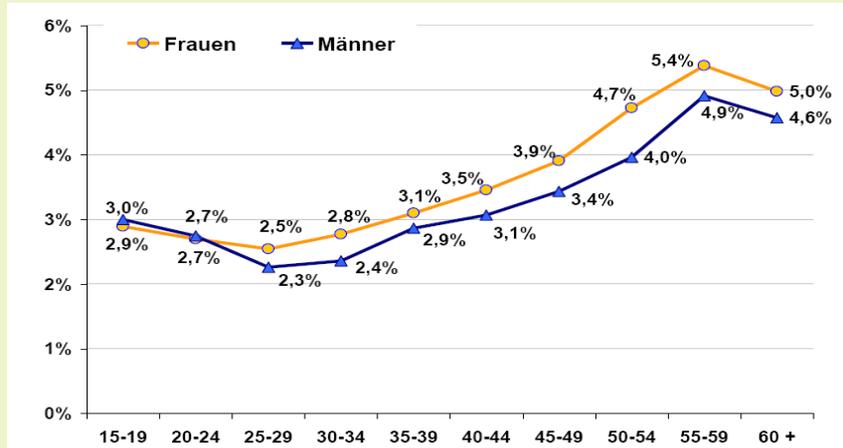


Beschäftigungsquote Älterer und Lebenslanges Lernen 2003ff.





Krankenstand nach Alter und Dauer 2008



Risiken für Verwaltungen im Bereich der Arbeit und Gesundheit

Ohne verstärkte Prävention:

- Erhöhte Krankenstände.
- Mehr Langzeit- und chronische Erkrankungen.

Folgen:

- Einbußen an Leistungsfähigkeit.
- Verlust an Erfahrungswissen.
- Höherer Aufwand für die betriebliche Wiedereingliederung.



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.
- Weitere Einzelheiten: „Erfolgreich Arbeiten: Qualifizierter. Flexibler. Gesünder.“ (www.arbeit.nrw.de).



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.
- Beschäftigungsfähigkeit muss individuell und organisationell gepflegt werden: Unternehmen und Beschäftigte tragen hier eine gemeinsame Verantwortung.
- Es gibt betriebspraktische Ansätze zur Bilanzierung der Beschäftigungsfähigkeit (Individuum, Unternehmen).



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.**

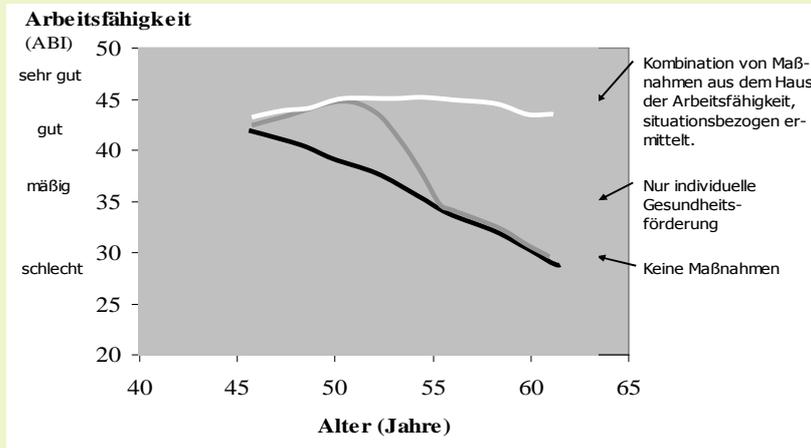


Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen

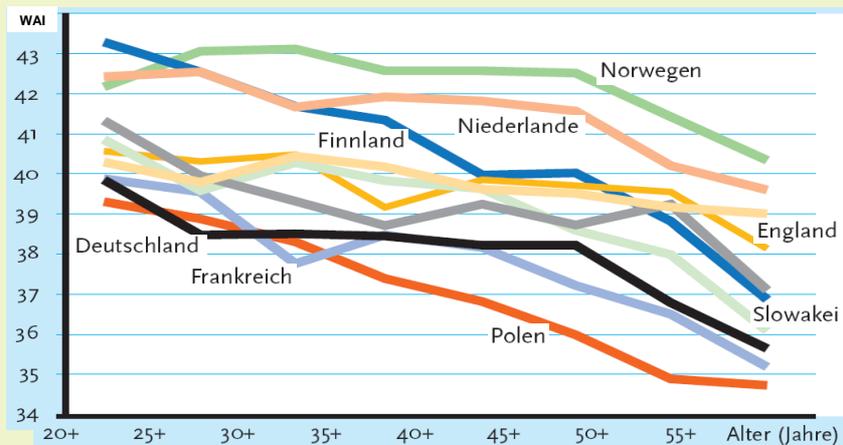


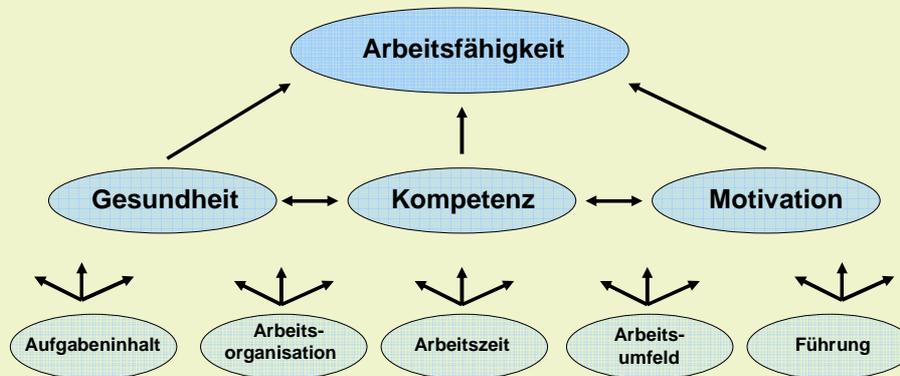


Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen



Arbeitsfähigkeit bei examinierten Pflegekräften (n= 23.000)





Grundsatz

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

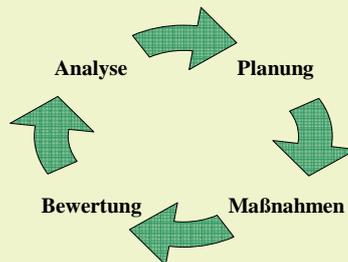


Beschäftigungsfähigkeit managen, heißt, Verhaltensweisen zu fördern und Verhältnisse herzustellen, die eine aktive und dauerhafte Teilnahme am wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben ermöglichen.



Demografiebewusstes Personalmanagement

Die meisten vorgeschlagenen Maßnahmen eines demografiebewussten Personalmanagements sind nicht neu, sondern einem modernen Human Resources Management wohl bekannt. Neu ist, sie ganzheitlich und systematisch i. S. eines Employability Managements anzuwenden. Man kann dann von Age-Management sprechen.



Demografiebewusstes Personalmanagement in aller Kürze:

- Maßgeschneiderte Weiterbildung in allen Altersgruppen.
- Systematische Förderung von Gesundheit bei der Arbeit.
- Alterngerechte Führung und Unternehmenskultur.
- Gestaltung der Arbeit und der Arbeitszeit so, dass Stärken Älterer, „Mittelalter“ und Jüngerer genutzt werden.
- Langfristige Sicherung des betrieblichen Wissens.
- Rekrutierung bisher noch nicht ausreichend erschlossener Personengruppen (wie z.B. Frauen, Ältere, Migranten).
- Arbeitgeber-Attraktivität erhöhen.
- Bestehendes Personal binden.
- Dienstrecht und Vergütung anpassen.



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.



Entlastungsfaktoren sind ...

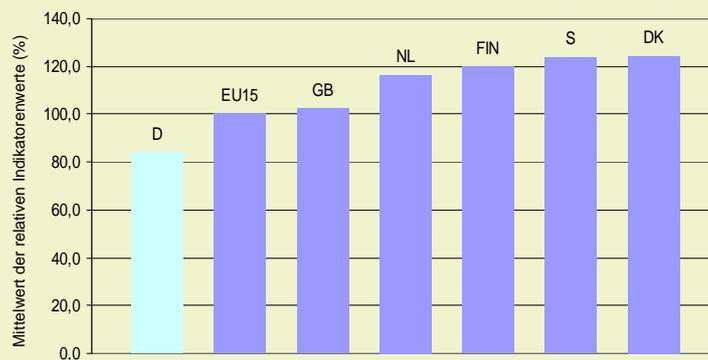
... personale, soziale oder organisationale Merkmale des Arbeitssystems, die die Gesundheit der Beschäftigten positiv beeinflussen, also z. B.

- Handlungsspielraum,
- soziale Unterstützung,
- Beteiligung („Partizipation“),
- Erholungsfähigkeit,
- positive Grundüberzeugungen („Kohärenzgefühl“),
- hilfreich empfundene Rückmeldungen,
- „Wir-Gefühl“ („commitment“),
- Aufgabenvielfalt.

Sie heißen auch gesundheitliche Ressourcen!



Handlungsspielraum im Vergleich



Index ergibt sich als normalisierter Mittelwert in 4 Indikatoren (Arbeitsreihenfolge, Arbeitstempo, Vorgehensweise, Pausenwahl) im Jahre 2005

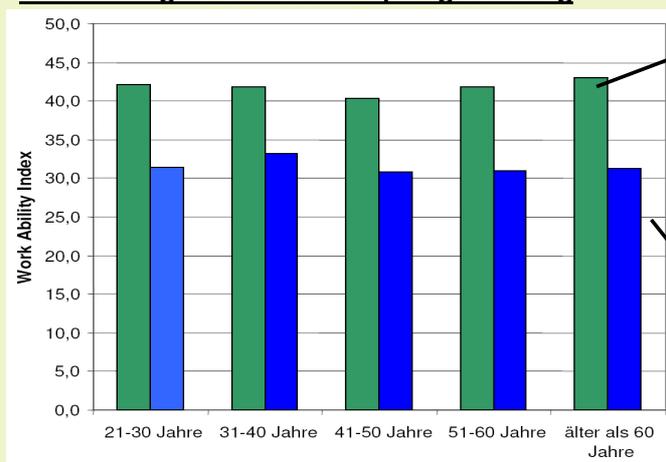


Volkswirtschaftliche Kosten mangelnden Handlungsspielraums

- 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.



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 (WAI) 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.



Handlungsoptionen für die Tarifvertragsparteien

Ziel: Demografiegerechtere Tarifverträge

- Regelungen zur aktiven Förderung der Beschäftigungsfähigkeit (Gesundheitsförderung, Weiterbildung, Arbeitsgestaltung).
- Beispiele: Tarifvertrag der Stahlindustrie in NRW zur Gestaltung des demografischen Wandels, Demografie-Tarifvertrag der Chemischen Industrie.



Demografischer Wandel in der Arbeitswelt

Herausforderung: Mit alternden
Belegschaften hohe

- Wettbewerbs-,
- Innovations- und
- Beschäftigungsfähigkeit

sicherstellen.

Aufgabe der Arbeitspolitik:

Aktivierende Unterstützung
der Unternehmen und
Beschäftigten!



Audit für eine demografiebewußte Personalpolitik

- Ziel: Etablierung eines aktivierenden Audits analog dem Audit „Familie und Beruf“ (Hertie-Stiftung); nach Pilotphase selbsttragend.
- Nutzen für die Unternehmen:
 - Imagegewinn
 - Vorteile bei Fachkräfterekrutierung.
- Stand: Grobkonzept entwickelt und auf Arbeitsebene mit den Partnern abgestimmt.
- Weiteres Vorgehen: Bewilligung eines Pilotprojektes, Finanzierung aus dem Innovationstopf (ESF).