

Arbeiten bis 60+

Motivation und Arbeitsorganisation für alternde Belegschaften

Dr. Urs Peter Ruf

TBS NRW

Das Leitbild der TBS NRW

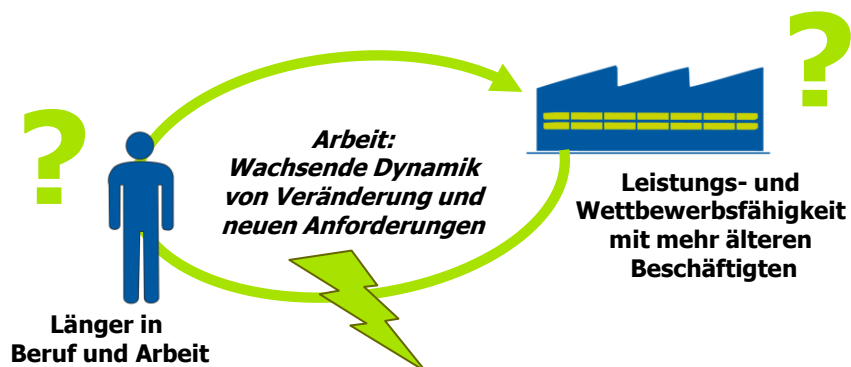
Die TBS NRW e.V. fördert den
sozialverträglichen Strukturwandel in NRW

- Wir unterstützen und gestalten betriebliche Innovationsprozesse
- Wir arbeiten für Betriebs- und Personalräte sowie für Unternehmensleitungen
- Wir begleiten und unterstützen Aktivitäten des Landes NRW
- Wir werden getragen vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW und den Gewerkschaften in NRW

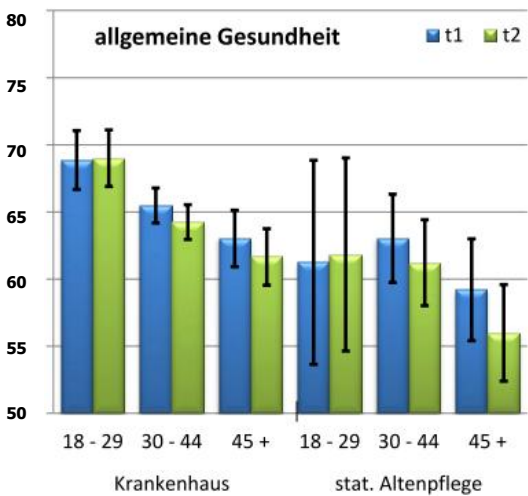
Mehr Ältere: eine Folge des demografischen Wandels

Demografischer Wandel im Unternehmen

Die wachsende Zahl älterer Beschäftigter und eine zunehmend längere Lebensarbeitszeit macht neue Ansätze zur Gestaltung der Arbeit erforderlich



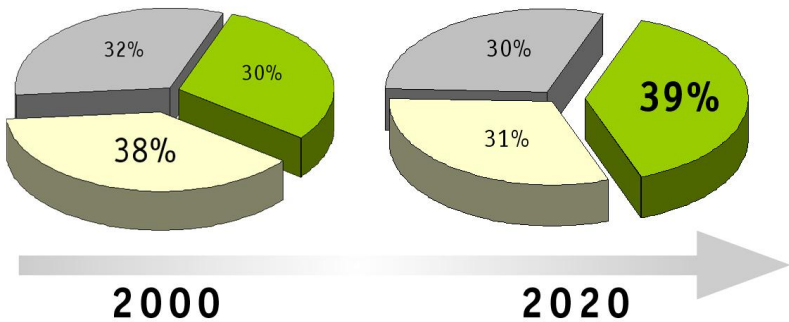
- Veränderung der Selbsteinschätzung der Gesundheit innerhalb eines Jahres



Quelle: NEXT-Studie 2009: <http://www.next.uni-wuppertal.de/download.php?f=fa48b05d3cf9ad23b2dd3c268b6b43bb&target=0>

© TBS-NRW 2011 www.tbs-nrw.de

5



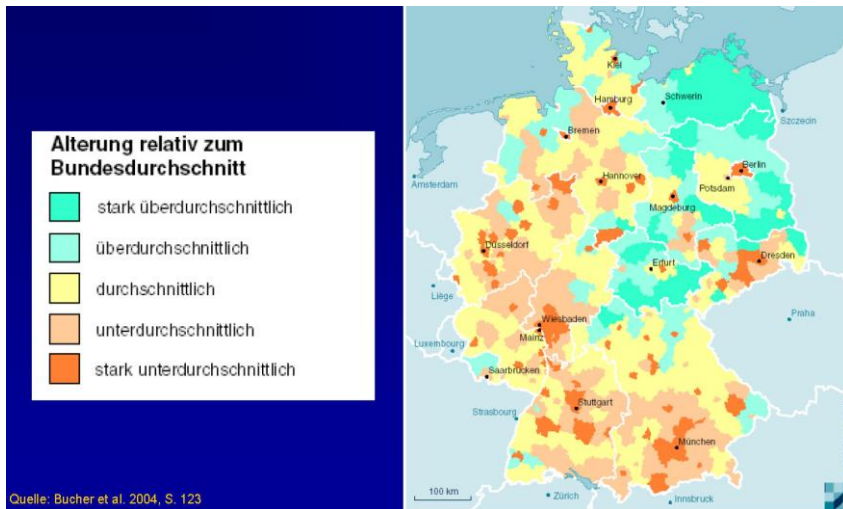
Anteil der jeweiligen Altersgruppe an der Erwerbsbevölkerung in %. Quelle: Statistisches Bundesamt

■ 20- bis 34-jährige ■ 35- bis 49-jährige ■ 50- bis 64-jährige

Quelle: www.arbeit-demografie.nrw.de

© TBS-NRW 2011 www.tbs-nrw.de

6



Quelle: Bucher et al. 2004; S. 123; nach: Siedhoff, Mathias; Präsentation: Der Demographische Wandel in Deutschland - Ursachen und Ausprägungen; Ringvorlesung an der TU Dresden 2005

KEB 40plus: Materialien zum Modul
"Beschäftigung, demografischer Wandel
und Generationengerechtigkeit"

Zusammenfassung: Demografische Trends des Arbeitsmarkts

- Die Zahl der Älteren auf dem Arbeitsmarkt und in den Unternehmen steigt.
- Neue Rentenregelungen und veränderte Erwerbsverläufe bewirken, dass mehr Menschen in Zukunft länger im Job bleiben müssen und wollen.
- Das Erwerbstätigenpotenzial wird ab ca. 2020 zunächst langsam und später trotz weiterer Zuwanderung deutlich sinken.
- Die Zahl junger Nachwuchskräfte geht zurück.
- Der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund steigt – insbesondere bei den jungen Menschen.
- Die Stärke der demografischen Veränderungsprozesse ist regional stark unterschiedlich.
- Fachkräftemangel ist in den Unternehmen wahrscheinlich, in denen
 - Der Bedarf an Beschäftigten wächst
 - Beschäftigung wenig attraktiv ist
 - Ausbildung nicht bedarfsdeckend ist
 - Rekrutierung keine neuen Wege geht und Integration fördert

Motivation und Leistungsfähigkeit im Alter: Mythen und Fakten

Altern – ein Prozess mit vielen Seiten

Wie wirkt der Prozess des Alterns?

Individuell

- Jeder Mensch altert unterschiedlich – individuell eben

Differentiell

- Wir altern in verschiedenen Bereichen unterschiedlich – d.h. wir altern nicht immer mit der gleichen Geschwindigkeit und auf die gleiche Weise



Multidirektional

- Altern bedeutet Veränderung – die geht nicht immer in die gleiche Richtung. D.h. durch den Prozess des Alterns kommt es sowohl zu Verschlechterungen, wie zu Verbesserungen oder auch gar keinen Veränderungen

Fähigkeiten und Kompetenzen verändern sich im Alter

- Bestimmte funktionale Fähigkeiten nehmen ab

z. B. Muskelkraft, körperliche und geistige Beweglichkeit und Belastbarkeit, des Seh- und Hörvermögens, Umstellungsfähigkeit und Adaptionvermögen, Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung sowie Reaktions- und Abstraktionsvermögen

- Bestimmte prozessübergreifende Fähigkeiten nehmen zu

z. B. Geübtheit, Genauigkeit, Erfahrung, Urteilsvermögen, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein oder betriebsspezifische Kenntnisse

- Andere Qualifikationsbestandteile bleiben über die Altersspanne und den Berufsverlauf hinweg konstant

z. B. Aufmerksamkeit, die Konzentrations- und Merkfähigkeit oder das Langzeitgedächtnis

Ergebnis: Ältere führen z. B. Tätigkeiten langsamer und mit weniger Fehlern aus!

Ältere Beschäftigte – Abkehr vom Defizit-Modell

Defizitmodell

- Älterwerden ist schicksalhaft und umfassend mit dem Verlust von geistiger und körperlicher Leistungsfähigkeit verbunden.

Ältere sind:

- weniger leistungsfähig
- kaum lernfähig
- langsamer in der Informationsaufnahme
- weniger belastbar
- mehr krank



Kompetenz- und Kompensationsmodell

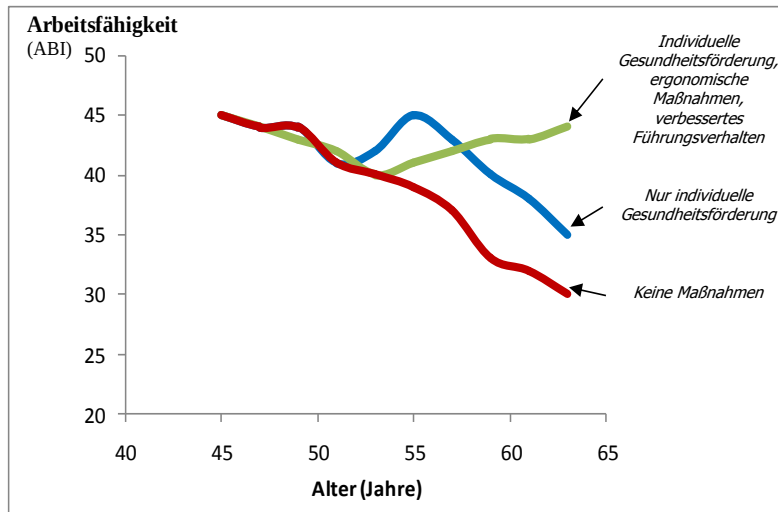
- Die Einschränkungen durch Altern können im Arbeitsleben mit technischen und organisatorischen Maßnahmen kompensiert werden.
- Bestimmte Stärken sind bei Älteren stärker ausgeprägt.

Besondere Kompetenzen Älterer:

- Einstellung zur Qualität
- Teamfähigkeit
- Erfahrungswissen

Kompensiert werden können z.B.

- höherer Erholungsbedarf durch entsprechende Pausengestaltung
- Veränderungen der Muskel-Skelettkonstitution durch Hebe- und Tragehilfen



Ilmarinen, adaptiert von G. Richenhagen

Alter und Unterschiede in der Leistungsmotivation – Schlussfolgerungen für die Praxis

- Defizithypothese bezogen auf die berufliche Leistungsmotivation Älterer erweist sich als falsch.
- Leistungsdifferenzen bestehen innerhalb einer Altersgruppe in deutlich höherem Maße als zwischen verschiedenen Altersgruppen.
- Strategien zur Steigerung der Leistungsmotivation durch das Schaffen von Wettbewerbssituationen (Konkurrenz = Motivation) oder eine Erhöhung des Status verfangen bei älteren Arbeitnehmern viel weniger als bei jüngeren. Neue Strategien zur Motivation müssen entwickelt werden.

Quelle: HBS Brinkmann (2007)

Motivation ist kein Thema nur für Ältere. Sie entsteht über alle Altersstufen aus:

- Wertorientiertem Handeln für gute Beschäftigungsfähigkeit
- Beteiligung der Beschäftigten
- Transparenten, verbindlichen und zielorientierten Prozessen

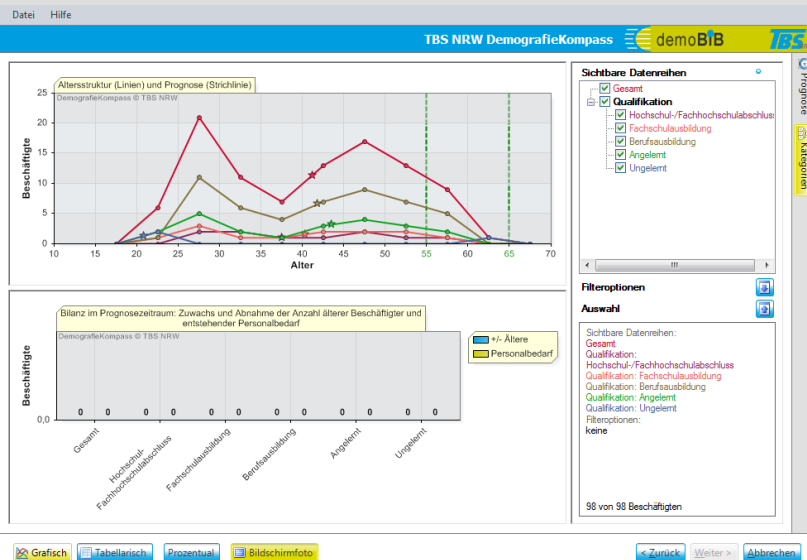
Eckpunkte wirksamer Initiativen für eine hohe Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit mit alternden Belegschaften:

- Eine Bestandsaufnahme der betrieblichen Beschäftigungsfähigkeit unter Beteiligung der Beschäftigten
- Festgelegte Verfahren, Ressourcen und Verantwortlichkeiten zur Auswahl von Handlungsschwerpunkten und zur Erarbeitung von Lösungen
- Klare Aufgaben und Zuständigkeiten für Führungskräfte und Beschäftigte
- Ein offener Dialog über Möglichkeiten und Grenzen der Arbeitsgestaltung
- Transparente Information über Entscheidungen und deren Begründung
- Schnelle und konsequente Umsetzung vereinbarter Maßnahmen

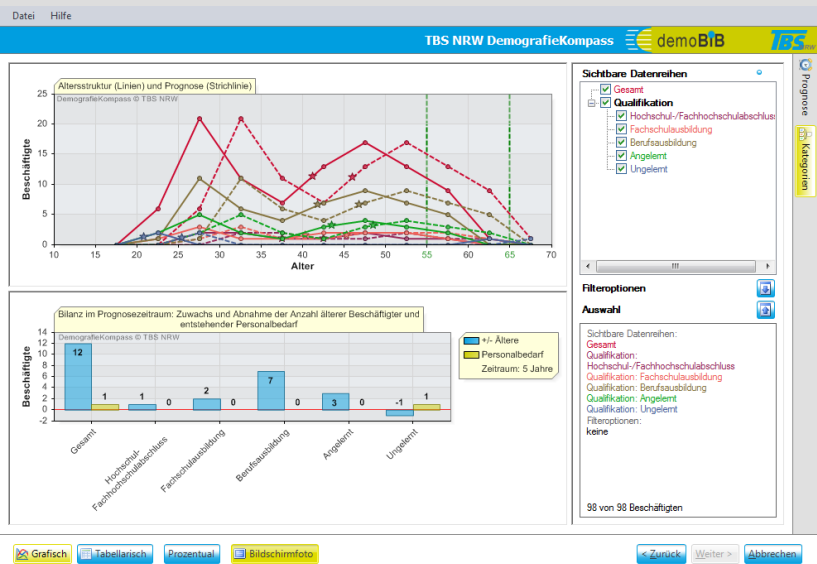
Handlungsoptionen für eine hohe berufliche Motivation und Leistungsfähigkeit im Alter



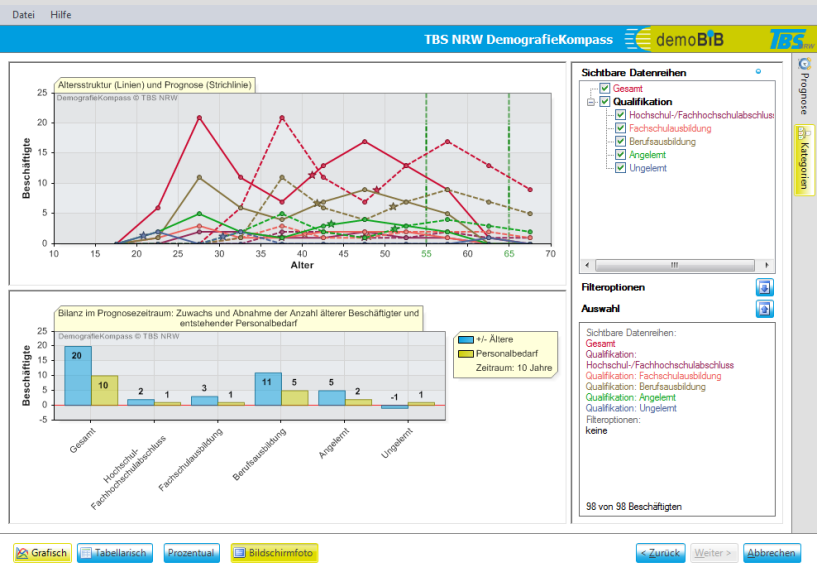
Altersstrukturanalyse Pflege

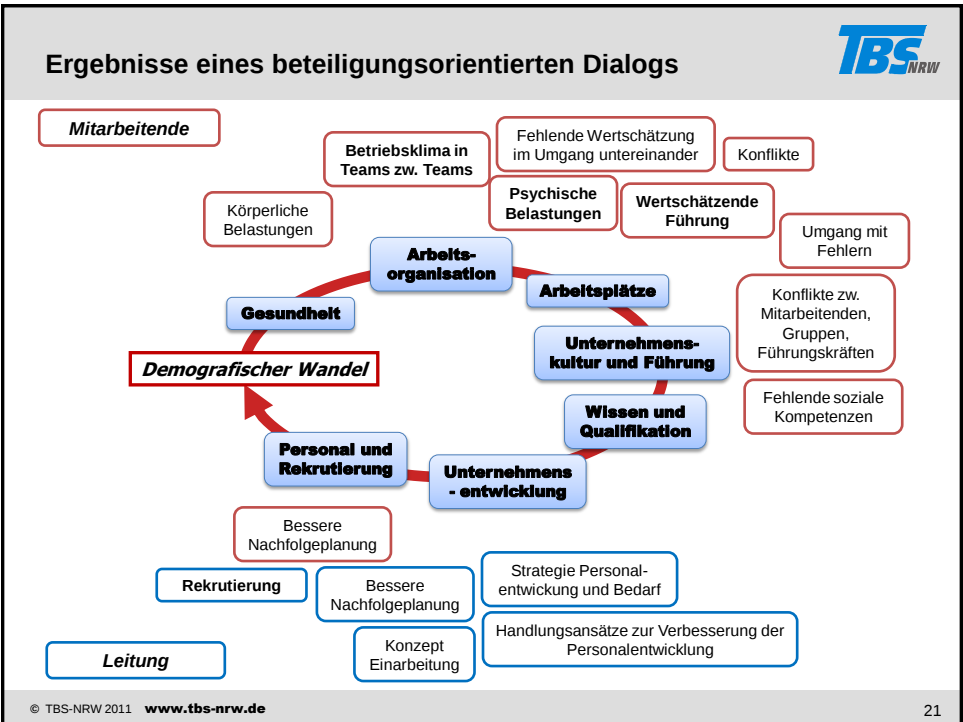


Altersstrukturanalyse Pflege 5 Jahre



Altersstrukturanalyse Pflege 10 Jahre





TBS-Werkzeuge zur Situationsanalyse

TBS NRW

© TBS-NRW 2011 www.tbs-nrw.de 22

UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit

- Systematische Anleitung zur Einschätzung betrieblicher Potenziale der Beschäftigungsfähigkeit in sechs Dimensionen
- Hilfestellung bei der Beurteilung betrieblicher Rahmenbedingungen und Anforderungen aufgrund des demografischen Wandels
- Einsatz durch Berater und im Kontext betrieblicher Maßnahmen
- In der betrieblichen Praxis entwickelt und erprobt

igkeit im demografischen Wandel - Projekte und Information der TBS NRW - Mozilla Firefox

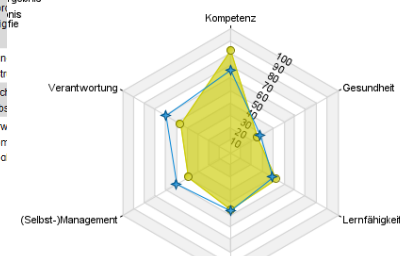
Chronik Lesezeichen ScrapBook Extras Hilfe

http://www.demobib.de/bib/index_id.1615.html

achrichten

Teil 1

- 1 Wie sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an Allgemeinwissen (Sprache, Schrift, Mathematik, Fremdsprachen)?
- 2 Wie sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an fachliches Wissen (Inhalte beruflicher Bildung und Qualität beruflicher Abschlüsse, Fortbildungen)?
- 3 Wie sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an das Prozesswissen (Kenntnisse und Einbettung in vor- und nachgelagerte Arbeitsabläufe)?
- 4 Wie sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an die soziale Kompetenz (Teamfähigkeit)?
- 5 Wie hoch sind die Anforderungen an die Fähigkeit der Beschäftigten, Ergebnisse zu lösen?
- 6 Wie sind die Anforderungen an eigenverantwortliche Strukturen?
- 7 Inwieweit sind die Beschäftigten in der Lage, ihre Arbeitsergebnisse selbst zu steuern?
- 8 In welchem Umfang erwünscht, Qualifikationen und Kompetenzen in anderen Berufen zu erwerben?



SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit

- Systematische Anleitung zur Selbsteinschätzung individueller Potenziale in sechs Dimensionen
- Anwendung durch Beschäftigte und Menschen mit Berufserfahrung
- Umfassende handlungsorientierte Auswertungsfunktionen mit Berücksichtigung des demografischen Wandels
- Funktionen zur Gruppenanalyse
- In der Praxis erprobt

keit im demografischen Wandel - Projekte und Information der TBS NRW - Mozilla Firefox

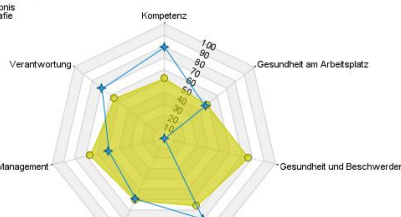
chronik Lesezeichen ScrapBook Extras Hilfe

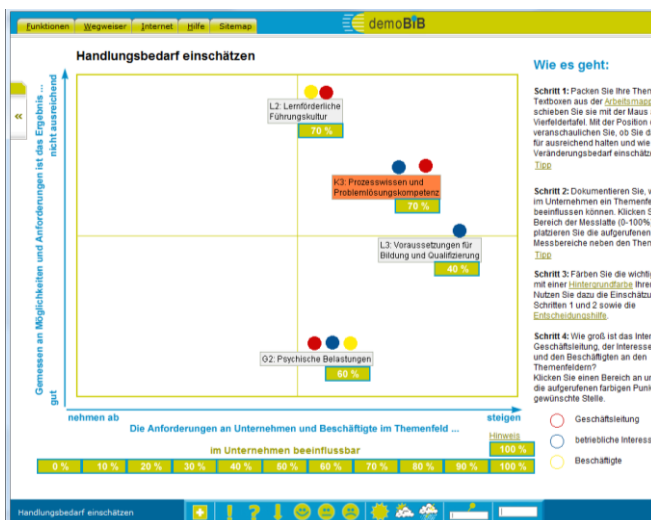
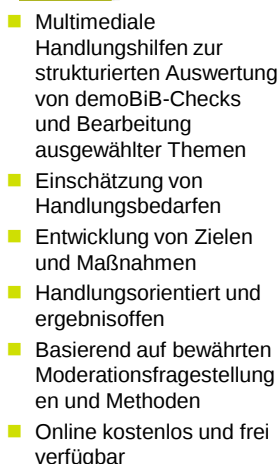
http://www.demobib.de/bib/index_id.1484.html

chrichten

Teil 1

- trifft trifft mittel trifft trifft
zu eher zu nicht eher nicht
zu zu zu zu zu zu
- Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?
- SC01 Ich kann mich in einen neuen Arbeitsbereich mit mir unbekannten Kolleginnen und Kollegen schnell und gut einleben.
- SC02 Ich tausche mich häufig mit anderen Beschäftigten auch über fachliche Fragen aus.
- SC03 Ich soll vor einer Runde mit Vorgesetzten ein Ergebnis vortragen, das fällt mir leicht.
- SC04 Ich kann komplizierte Dinge klar darstellen.
- SC05 Es fällt mir leicht, anderen zuzuhören und sie Ihre Standpunkte darstellen zu lassen.
- SC06 Ich bringe meine Ideen ein (z.B. häufig).
- SC07 Misserfolg ist für mich ein Lernanlass.
- SC08 Ich bin in der Lage, meine Arbeitsergebnisse zu präsentieren.
- SC09 Ich kann mich in der Gruppe organisieren.
- SC10 Ich kann gut mit anderen zusammenarbeiten.
- SC11 Es gelingt mir, meine Arbeitsergebnisse zu präsentieren.



**Kontakt:**

www.tbs-nrw.de

Information und Downloads zum Thema:

TBS Themenportal
„Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit im
demografischen Wandel“
www.demobib.de

www.der-demograf.de

Eine Internet-
anwendung des
BMAS

