

# Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement und längere Lebensarbeitszeit

## Impuls & Workshop 1

6. iga Expertendialog

Berlin, 6. – 7. August 2013

**Prof. Dr. Karlheinz Sonntag**  
Arbeits- und Organisationspsychologie  
Universität Heidelberg



# Workshop-Agenda

---

Workshop 1: RGM und längere Lebensarbeitszeit

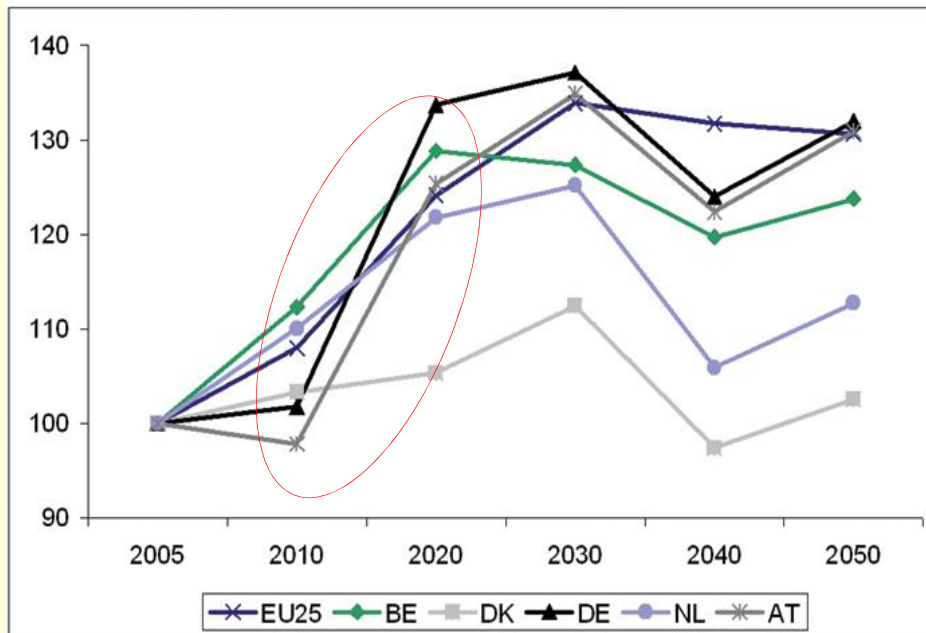
Workshop 2: Gefährdungsbeurteilung Psychische Belastung

Workshop 3: Die Rolle der Führungskraft im RGM



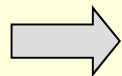
# Demographische Entwicklung (1)

Bevölkerungsvorausschätzung 2005 bis 2050:  
Anteil der 55- bis 64-Jährigen an der potenziellen  
Gesamterwerbsbevölkerung

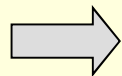


Quelle: Eurostat, Bevölkerungsvorausschätzung, Basisvariante, 2007

- Anteil der 55- bis 64-Jährigen steigt in Deutschland von 2005 – 2020 um 34 Indexpunkte deutlich an (BIBB, Leonardo II, AGEQUAL; Moraal, 2009)
- seit 2010 ist der Anteil dieser Altersgruppe an der Erwerbsbevölkerung größer; der Anstieg wird bis 2030 am gravierendsten sein (IAB; Fuchs & Söhnlein, 2005)
- die heute 35- bis 50-Jährigen sind von dieser Entwicklung am stärksten betroffen
- bis zu vier Generationen können am Arbeitsplatz zusammenarbeiten (vom Azubi zum Space Cowboy) !



Belegschaften in den Organisationen werden künftig deutlich älter sein; deren „Humankapital“ so lange wie möglich zu erhalten, ist die Konsequenz

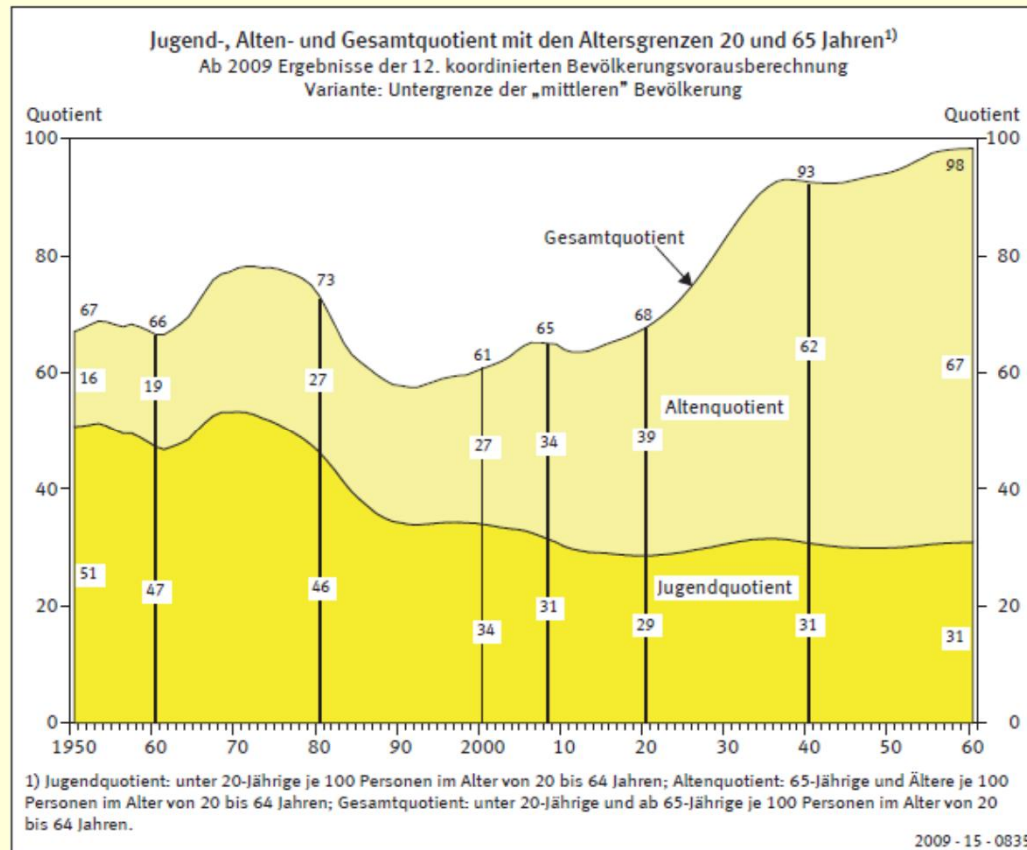


Mangel an qualifizierten Fachkräften und Hochschulabsolventen (2015: 3 Mio. fehlende Arbeitskräfte; vgl. Prognos AG, 2010)



# Demographische Entwicklung (2)

## Jugend- und Altenquotient



Quelle: 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausrechnung (Statistisches Bundesamt, 2009, S. 20).



# Altersbedingte Veränderungen und berufliche Leistungsfähigkeit: Forschungsbefunde

## Biologische und physiologische Grundfunktionen

- Verringerte Homöostase (Maertens et al. 2012)
- abnehmende Hör- und Sehleistungen (Tesch-Römer & Wahl, 2012; Davila et al., 2009)
- Veränderung in der Muskelkraft und Sauerstoffaufnahme (Kenny, Yardley et al., 2008)

## Sensumotorische (berufliche) Leistungsfähigkeit

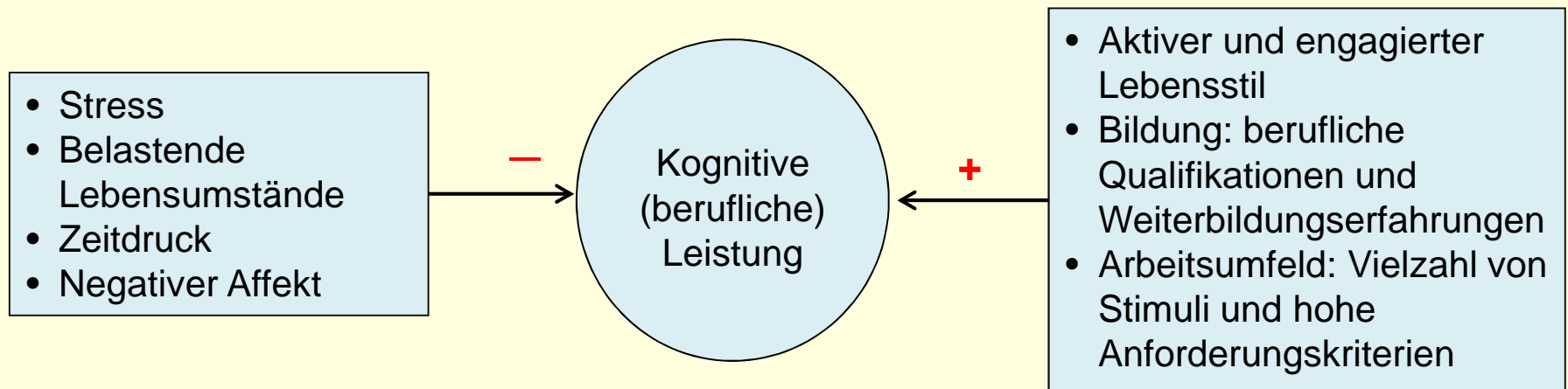
- niedrigere Bewegungsgeschwindigkeit (Kawakami, Inoue et al., 2000)
- geringere Anpassungsleistung an visumotorische Transformationen – Verlangsamung von präzisen Zielbewegungen (Hegele & Heuer, 2010)
- Reduzierte Integration von motorischen und sensorischen Informationen bei Bewegungsausführungen – vermehrte Stürze (vgl. Raz & Rodrigue, 2006)

## Kognitive (berufliche) Leistungsfähigkeit

- Leistungsreduktion bei komplexer Informationsverarbeitung und Multitasking unter Zeitdruck (Warr, 1995; Jex, Wang et al., 2007)
- 
- ➔ Keine generelle altersbedingte Verschlechterung da starke individuelle Unterschiede (z.B. Gesundheitszustand)
  - ➔ Kompensatorische Ressourcen vermeiden altersbedingte Veränderungen (z.B. erfahrungsgebundenes Wissen, sportliche Aktivitäten, Fokussierungen; Lang, Rieckmann & Baltes, 2002)



# Einflussfaktoren auf die Entwicklung kognitiver Leistungen im Alter (nach Martin et al., 2008)



# Studie zur Innovations- und Anpassungsfähigkeit älterer Mitarbeiter

## Sonntag, Stegmaier, Molter & Noefer (2007)

Projekt im Rahmen des DFG  
Schwerpunktprogramms 1184  
„Altersdifferenzierte  
Arbeitssysteme“

Zeitraum: 2005-2007

- Fragestellung:
  - Können Merkmale der Arbeit und der Personalentwicklung die Innovations- und Anpassungsfähigkeit älterer Mitarbeiter fördern?
  
- Untersuchungsansatz:
  - Querschnittsstudie; schriftliche Befragung; 858 Mitarbeiter (Alter: 18-65 Jahre)
  - Teilnehmende Unternehmen: Produktionsbetrieb, Stadtverwaltung, Stadtwerke



## Merkmale der Arbeit

- **Komplexität:** „Meine Arbeitsaufgaben muss ich genau planen, um sie ausführen zu können.“ (5 Items,  $\alpha = .75$ )
- **Autonomie:** „Insgesamt betrachtet, bieten sich mir bei meiner Arbeit viele Möglichkeiten zu eigenen Entscheidungen.“ (5;  $\alpha = .80$ )
- **Feedback von Vorgesetzten:** „Wenn ich eine Arbeitsaufgabe gut gelöst habe, bekomme ich ein positives Feedback von meinem Vorgesetzten.“ (5;  $\alpha = .93$ )
- **Variabilität:** „Ich muss bei meiner Arbeit sehr unterschiedliche Vorgänge bearbeiten.“ (5;  $\alpha = .52$ )

## Merkmale der Personalentwicklung

- **Horizontale Mobilität:** „Die Teilnahme an Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung eröffnet mir Chancen, in anderen Bereichen des Unternehmens zu arbeiten.“ (5;  $\alpha = .88$ )
- **Möglichkeit zum Wissenstransfer:** „Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich neue Fähigkeiten auch anwenden kann.“ (5;  $\alpha = .93$ )
- **Karriereförderlichkeit:** „Die Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung sind auf meine berufliche Entwicklung im Unternehmen abgestimmt.“ (5;  $\alpha = .94$ )

## Innovationsfähigkeit

- **Ideengenerierung** (11;  $\alpha = .93$ )  
„In meinem Arbeitsumfeld entwickle ich oft neue und kreative Ideen.“
- **Ideenimplementierung** (5;  $\alpha = .92$ )  
„In meinem Arbeitsumfeld organisiere ich mir, was ich brauche, um die Ideen umzusetzen.“

## Anpassungsfähigkeit

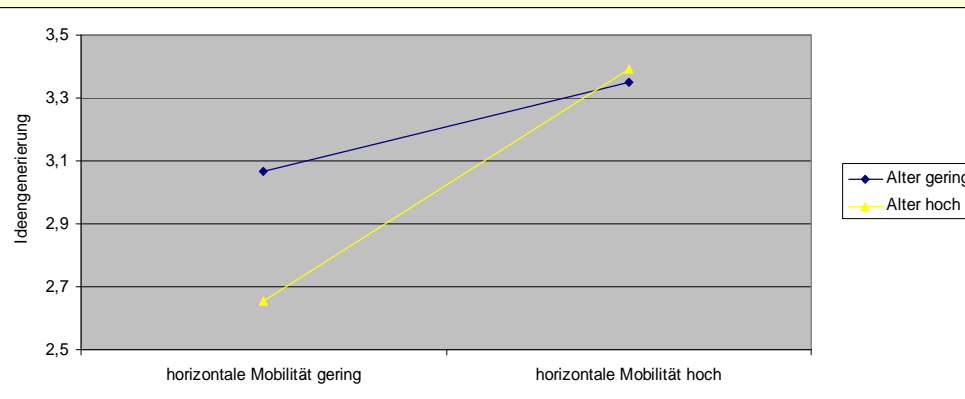
- **Anpassung an unsichere Situationen** (4;  $\alpha = .78$ )  
„Es gelingt mir gut, Pläne, Aktionen und Prioritäten effektiv anzupassen, um sich verändernde Situationen zu bewältigen.“
- **Anpassung bezüglich Lernen und neuer Technologien** (6;  $\alpha = .84$ )  
„Ich lerne schnell und kompetent neue Methoden.“



# Altersneutrale und -differenzierte Effekte auf Innovationsfähigkeit

UV		AV	Ideengenerierung		Ideenimplementierung	
			Effekt Prädiktor	Effekt Prädiktor x Alter	Effekt Prädiktor	Effekt Prädiktor x Alter
Arbeitsmerkmale	Autonomie		+++	0	+++	0
	Komplexität		+++	0	++	0
Personalentwicklungsmerkmale	Feedback Vorgesetzter		0	0	+++	0
	Unterstützung d. horizontalen Mobilität		0	Stärkerer pos. Effekt bei Älteren	0	Stärkerer pos. Effekt bei Älteren
	Möglichkeit zum Wissenstransfer		0	0	+++	0

Anmerkung: Effekte: +++ stark positiv ( $\beta > 0.4$ ), ++ mittel positiv ( $0.1 < \beta < 0.4$ ), + = schwach positiv ( $\beta < 0.1$ ), 0 = kein Effekt



- Merkmale der Arbeit zeigen starken positiven Zusammenhang mit Innovationsfähigkeit
- Merkmale der PE zeigen starken positiven Zusammenhang mit Ideenimplementierung
- **ältere** MA entwickeln öfter neue Ideen und setzen diese um, wenn ihnen ermöglicht wird, neue Aufgaben zu übernehmen

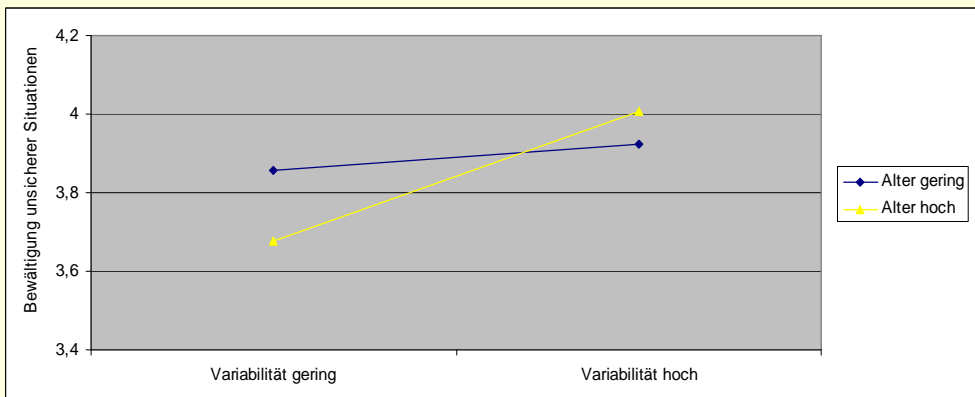
Quelle: Stegmaier, Noefer & Sonntag (2008)



# Altersneutrale und -differenzierte Effekte auf Anpassungsfähigkeit

UV		AV	Bewältigung unsicherer Situationen		Lernen neuer Technologien und Verfahren	
			Effekt Prädiktor	Effekt Prädiktor x Alter	Effekt Prädiktor	Effekt Prädiktor x Alter
Arbeitsmerkmale	Autonomie	0	0	0	Stärkerer pos. Effekt bei Älteren	
	Variabilität	0	Stärkerer pos. Effekt bei Älteren	--	Pos. Effekt bei Älteren	
Personalentwicklungsmerkmale	Karriereförderlichkeit	0	Stärkerer pos. Effekt bei Älteren	0	0	

Anmerkung: Effekte: +++ stark positiv ( $\beta = > 0.4$ ), ++ mittel positiv ( $0.1 < \beta < 0.4$ ), + = schwach positiv ( $\beta = < 0.1$ ), 0 = kein Effekt



Quelle: Stegmaier, Noefer & Sonntag (2008)

- **ältere** MA lernen neue Technologien und Verfahren besser, wenn sie über Autonomie am Arbeitsplatz verfügen
- **ältere** MA zeigen eine bessere Anpassungsfähigkeit, wenn ihre Arbeit abwechslungsreich ist
- **ältere** MA bewältigen unsichere Situationen besser, wenn das Unternehmen die berufliche Entwicklung mit dem MA abstimmt



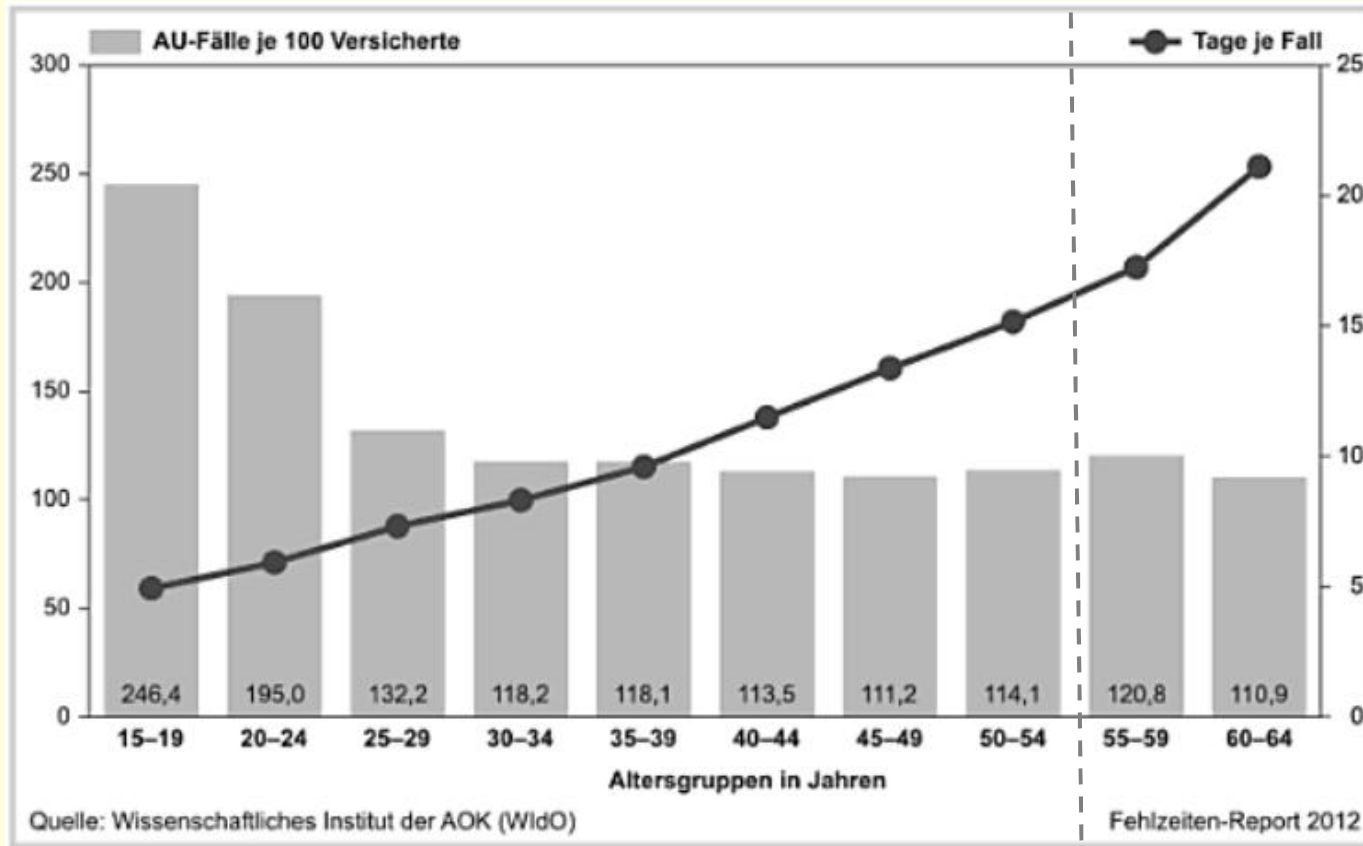
## Potenziale

- Plastizität (als generelles Entwicklungspotenzial)
- Erfahrungswissen und Expertise (als kompensatorisches und innovationsförderliches Potenzial)
- Eigenverantwortung und Motivation für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit
- Gesundheitsbewusstsein und –verhalten
- Aktiver und engagierter Lebensstil
- Persönlichkeitsmerkmale (Zuverlässigkeit, Loyalität)
- Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben



# Gesundheit und Alter

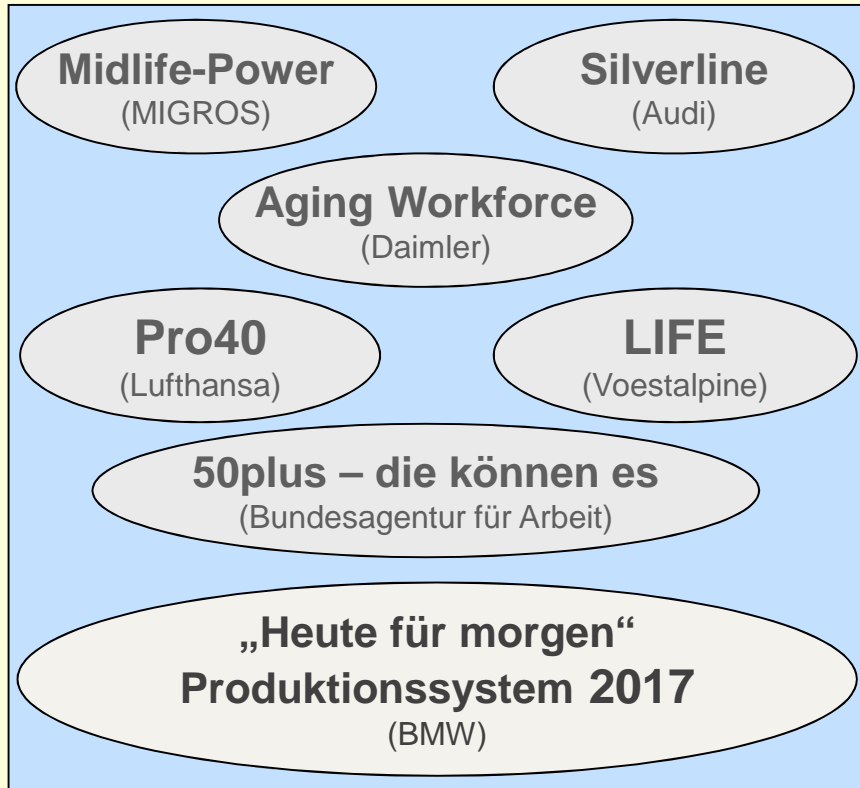
Anzahl der Fälle und Dauer der Arbeitsunfähigkeit der AOK-Mitglieder nach Alter.



Quelle: Fehlzeitenreport (Meyer, Weirauch & Weber, 2012, S. 303)



# Altersdifferenzierte HR-Programme



- Ziel:  
Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit
- Gegenstand:  
Gesundheitsförderung, Ergonomie, Arbeitsorganisation, Personaleinsatz
- Instrumente:  
Altersstrukturanalyse, Workshops, altersgemischte Teams, Ergonomische Checklisten, Leitfäden und Handlungshilfen

➔ Unterschiedliche Qualität hinsichtlich strategischer Verankerung und operativer Umsetzung.  
Probleme bei kontinuierlicher und nachhaltiger Umsetzung nicht selten



# Maßnahmen und Initiativen für ältere Erwerbstätige (I)

N=2188	Derzeitige Maßnahmen in %	Zukünftige Maßnahmen in %	Tendenz
Spezielle Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und Arbeitszeitregelung	73	65	↘
Gezielte Gesundheitsförderung der Belegschaft	48	65	↗
Altersgerechte Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung/Weiterbildung	37	42	↗
Generationsübergreifende Unternehmenskultur	23	31	↗
Altersgerechte Personalpolitik	19	32	↗

Quelle: CVTS3-  
Zusatzerhebung,  
BiBB REPORT,  
2009

- Nur 1/3 der Unternehmen ergreift Maßnahmen zur längerfristigen Bindung (ähnliche Ergebnisse IAB-Studie 2007)
- bis auf Arbeitsgestaltung/ Arbeitszeit ist eine Steigerung der Aktivitäten für die Zukunft zu erwarten
- Maßnahmen der PE und Gesundheitsförderung dominieren (s. auch IW-/Adecco-Studie, 2006)  
Favoriten: arbeitsplatzbez. Schulung, altersgemischte Teams, Gesundheitschecks
- strategische Verankerung des Demographiefaktors in die Unternehmenskultur und -politik noch ausbaufähig; IW-/Adecco-Studie (2006) attestiert Deutschland im europ. Vergleich Spitzenrolle



Große Vielfalt an:

- Leitlinien/ Handlungshilfen
- Checklisten/ Analysetools
- Netzwerken / Links
- Forschungsverbänden/-programmen



# Prinzipien einer demographiesensiblen Arbeitsgestaltung

(abgeleitet aus empirischen Studien; Sonntag & Stegmaier, 2007)

- Vermeiden zu hoher physischer Anforderungen und Umgebungsbelastungen (bei vorwiegend körperlichen Tätigkeiten)
- Vermeiden von Zeitdruck (insb. bei Verarbeitung multipler Informationen)
- Einräumen von Einflussmöglichkeiten auf Ziele, Inhalte und Methoden der Arbeit
- Nutzen der reichhaltigen, im Verlauf des Arbeitslebens erworbenen Erfahrungen
- Unterstützen eines positiven Selbstkonzepts und Anerkennung von Leistungen
- Motivieren zur Teilnahme an Maßnahmen der Gesundheitsförderung und der Personalentwicklung





# Prinzipien zur Lern- und Trainingsgestaltung für ältere Beschäftigte

## Prinzipien:

Selbstgesteuerte Lernzeit; Zeitdruck vermeiden

Relevante Inhalte vermitteln; „trägem Wissen“ vorbeugen

Vertrautheit herstellen

Software-ergonomische Anforderungen beachten (ISO NORM 9241)

Mehrdeutigkeiten vermeiden

Anschaulichkeit und Handlungsbezug verdeutlichen

Lernfortschritt sichtbar machen

## Realisierung bei ZEuS:

Individuelle Lerngeschwindigkeit variierbar, Lerndurchgänge beliebig wiederholbar

Realitätsbezug der Lernaufgaben und der Problemsituation herstellen

Nutzen vorhandener Wissensbasis und Erfahrungen

Altersgerechte Schriftgröße, Lautstärke, „Usability“

Einfache und eindeutige Programm-Navigation

Lernen am Modell / Behavior Modeling (praktische Veranschaulichung)

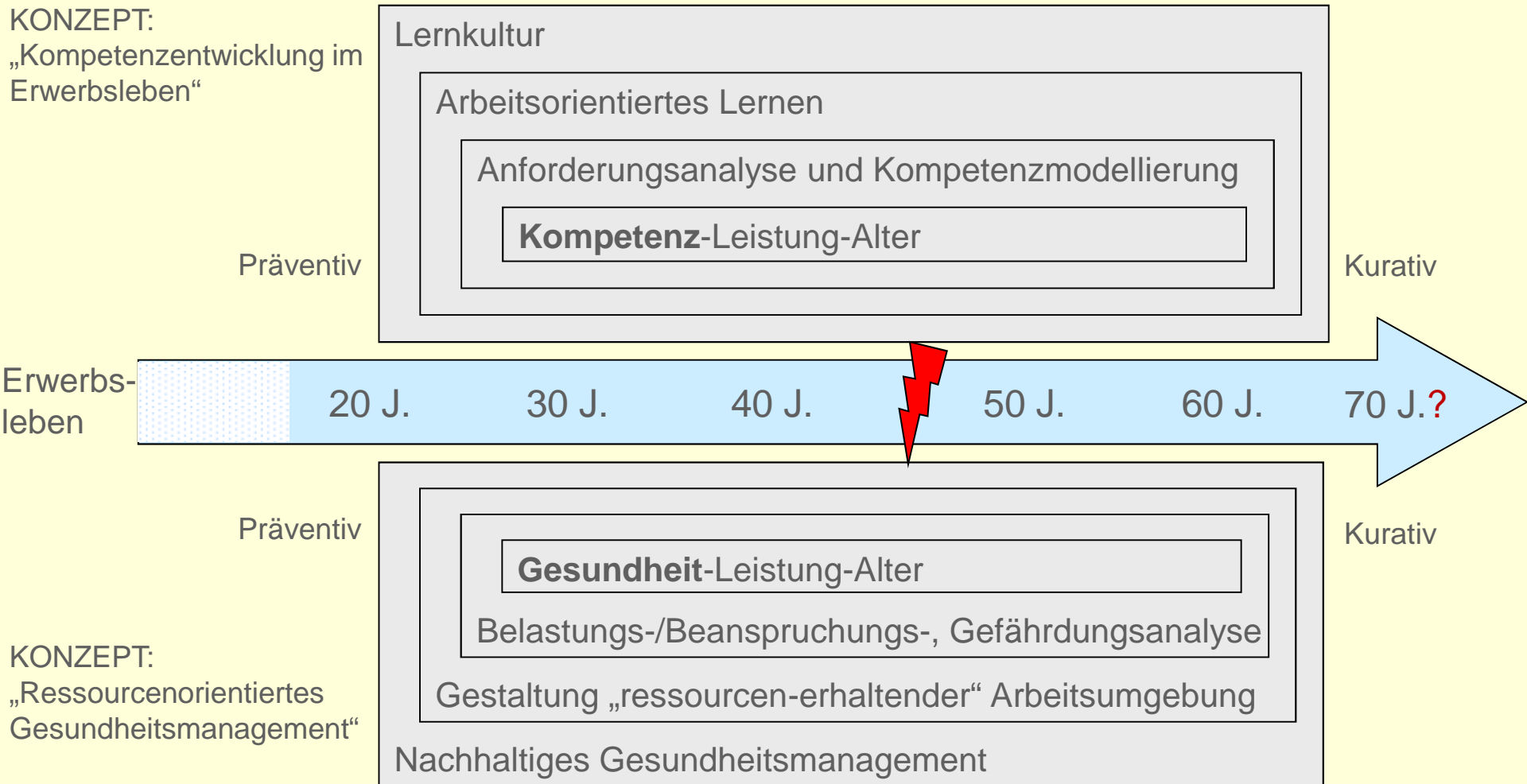
Rückmeldungen bei Lernaufgaben

## Empirische Grundlagen:

Beier & Ackermann, 2005; Callahan, Kiker & Cross, 2003; Hilmert, Kulik & Christenfeld, 2006; Kruse & Rudinger, 1997; Kubeck, Delp, Haslett & McDaniel, 1996; Sengspiel, Struve, Dittberner & Wandke, 2008; Sonntag & Stegmaier, 2007



# Altersgerechtes HR-Management: Kompetenz und Gesundheit – „Heute für morgen fördern“



# Arbeiten in Kleingruppen

---



# Vorschläge und Maßnahmen für eine längere Erwerbstätigkeit

Unterstützt man vor dem Hintergrund des demographischen Wandels die These, dass eine längere Erwerbstätigkeit auch über das 67 Lebensjahr hinaus noch grundsätzlich möglich ist, dann sind Sie als Gesundheitsberater für das Unternehmen gefragt.

- 1) Entwickeln Sie Vorschläge und Maßnahmen zur Reduktion des Krankheitsrisikos bei älteren Erwerbstätigen am Arbeitsplatz
- 2) Entwickeln Sie Vorschläge und Maßnahmen zur Förderung des individuellen Gesundheitsverhalten der Erwerbstätigen sowie
- 3) Entwickeln Sie Vorschläge und Maßnahmen zur Förderung einer demographiesensiblen Unternehmenskultur und zum Abbau von negativen Altersbildern

