

Altersgerecht durchs Arbeitsleben

Konzeption einer Handlungshilfe für das
Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie (MSAGD) des Landes Rheinland-Pfalz
- Kurzfassung und **Handlungsempfehlung** -

1. Ziele und wesentliche Handlungsbereiche altersgerechter Arbeit im MSAGD

Das MSAGD zielt in seiner Eigenschaft als Arbeitgeber darauf ab, dass möglichst alle Beschäftigten so lange, so gesund und so motiviert wie möglich arbeiten und in gutem Wohlbefinden in die Pension bzw. Rente gehen können.

Die vorhandenen Bedingungen und Regelungen sind eine gute Ausgangslage, um mit einer proaktiven Strategie weitergehende förderliche Strukturen zu schaffen und zielführende Maßnahmen zu realisieren.

Die Projektgruppe „Altersgerecht durchs Arbeitsleben“ hat ein Konzept erarbeitet, in dem sowohl fachliche Hintergründe erläutert als auch die wichtigsten Handlungsfelder in ihrem Entwicklungsstand beschrieben sind.

Mit der vorliegenden Handlungsempfehlung werden Möglichkeiten zu Weiterentwicklungen wie auch neue Maßnahmen vorgeschlagen.

Basis des Konzepts ist das Verständnis von Arbeits(bewältigungs)fähigkeit im Sinne einer guten Passung zwischen den Möglichkeiten einer Person (Gesundheit, Kompetenz, Einstellung) und den Arbeitsanforderungen (Arbeitsinhalte, -menge, -organisation, -zeit) sowie der Personalführung auf der Basis einer wertschätzenden Unternehmenskultur.

Damit sind die wesentlichen Handlungsfelder für die Individuen und die Organisation bei der Ausgestaltung guter Arbeit benannt.

Schaubild 1: Handlungsfelder altersgerechter Arbeit

Förderfeld	Person	Organisation
Gesundheit	individuelle Gesundheitsförderung, z.B. Bewegung, Ernährung, Entspannung	Betriebliches Gesundheitsmanagement: Gefährdungsbeurteilung, Arbeits- und Gesundheitsschutz
	Vorsorge und Behandlung	Betriebliche Gesundheitsförderung
	Lebensbalance	Betriebliches Eingliederungsmanagement
	Gesundheitsgerechtes Arbeiten	Arbeits- und Gesundheitsschutz, z. B. Ergonomie
Kompetenz und berufliche Entwicklung	Ausbildung	Fachausbildung
	Weiterbildung	Weiterbildung
	Persönlichkeitsentwicklung	Personalplanung und -entwicklung
	Einsatz des Erfahrungswissens	Führungskräfteschulung, Fortbildungsqualifizierung

		Berufsverläufe und Karrieremöglichkeiten
		Wissensmanagement, z.B. Mentoring
Werte, Führung, Organisationskultur	Verhältnis zu Vorgesetzten sowie zu Kolleginnen und Kollegen	Organisationskultur (Leitbild)
		Organisationsentwicklung
	Werte, Haltung, Einstellung, Verhalten: Motivation	Werte, Haltung, Einstellung, Verhalten: Betriebsklima
	Mitwirkung, Ideenmanagement, Verbesserungsvorschläge	Beteiligung: Kommunikation und Kooperation, Information und Mitsprache
		Vereinbarkeit Beruf und Privates
Arbeitsbedingungen		Arbeitsorganisation, Arbeitsabläufe
	Information und Mitsprache	Arbeitsaufgabe: physische, psychische und soziale Arbeitsanforderungen
	Flexibilität	Arbeitsmenge und Arbeitsqualität
	Kommunikation und Kooperation	Arbeitszeit
		Arbeitsmittel
		Arbeitsplatz
		Arbeitsumgebung
		Arbeitsstoffe

Altersgerechte Arbeit erfordert notwendigerweise aufeinander abgestimmte verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen in einem guten Zusammenwirken von Beschäftigten und der Organisation.

Zu berücksichtigen sind dabei die – mit zunehmendem Alter wachsende – Individualität der Menschen wie auch sich wandelnde Bedarfe und Interessenlagen in verschiedenen Lebensphasen.

2. Systematisierung und Aktualisierung des Wissens

Grundlagen für die Formulierung einer ganzheitlichen Strategie und förderlicher Maßnahmen sind

- Analysen zur Ist-Situation mit handlungsinstruktiven Hinweisen auf vorhandene Stärken wie auch auf Verbesserungsbedarfe,
- abgestimmte Ziele für die weitere Entwicklung (Soll-Situation)
- und die Bestimmung der erforderlichen Aktivitäten zur Stärkung der Ressourcen und Verringerung/Vermeidung unzuträglicher Belastungen.

Wichtigstes Element bei den Analysen ist eine vollständige Beurteilung der Arbeitsanforderungen (physische und psychische Gefährdungen gemäß den Vorschriften des Arbeitsschutzgesetzes). Für eine angemessene Beachtung der menschlichen Vielfältigkeit (Diversity) nach Alter, Geschlecht, Ge-

sundheitszustand, Lebensphase u. ä. wird für die Gefährdungsbeurteilung eine Ergänzung um die Analyse alters- und geschlechtersensibler Aspekte sowie individueller und organisatorischer Ressourcen und der individuellen Beanspruchung empfohlen.

Eine Verknüpfung mit Informationen aus Gesundheitsberichten (z. B. Krankenstand nach Alter und Geschlecht, Anteil Langzeiterkrankte, anonymisierte Hauptdiagnosegruppen) ist wünschenswert.

Weitere bedeutsame Grundlage ist die Analyse der Belegschaftsstruktur (Altersstrukturanalyse). Die Verteilung der Beschäftigten nach Alter, Qualifikation, Geschlecht und Beschäftigungsstatus insgesamt und nach Abteilungen hilft bei der Abschätzung von Rekrutierungs- und Wiederbesetzungsbedarfen. Sie liefert auch Hinweise zur Identifikation eventueller struktureller Brennpunkte, z. B. Arbeitsbereiche mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil von Personen, die kurz- bis mittelfristig das Renten- bzw. Pensionseintrittsalter erreichen. Eine regelmäßige Überprüfung des Standes und möglicher Entwicklungen (z. B. in den nächsten fünf und zehn Jahren) ist als Frühhinweis wichtig für die Personalentwicklungsplanung.

Ergänzend liefern qualitative Daten wertvolle Hinweise für Handlungsbedarfe. So ist die Kenntnis von Tätigkeiten (Stellen) mit qualifikatorischen Besonderheiten (sog. „Engpassqualifikationen“ mit speziellem Fachwissen und Anforderungen an langjähriges Erfahrungswissen) wichtig, um rechtzeitig Wiederbesetzungen vorbereiten zu können.

Zum Einstieg in die Ist-Analyse kann die „Checkliste zu alterns- und geschlechtersensibler Personalpolitik“ für das gesamte Haus, aber auch in den einzelnen Abteilungen, erste Hinweise auf vorhandene Stärken wie auch auf Schwachstellen liefern.

Die überblicksartige Analyse der vorhandenen Instrumente zur Personalentwicklung kann systematisiert werden. Nach bisherigem Erkenntnisstand sollten Aspekte altersgerechter Arbeit wie auch das Thema „Wertschätzende, gesundheitsfördernde Führung“ in den Kanon der Führungskräftequalifizierung aufgenommen werden.

Die vorhandenen Dienstvereinbarungen regeln wichtige Themen in den Handlungsbereichen altersgerechter Arbeit. Sie sollten systematisch daraufhin überprüft werden, ob die relevanten Aspekte ausreichend berücksichtigt sind. Im Bedarfsfall sind Ergänzungen vorzunehmen.

In etlichen Bereichen des Ministeriums gibt es gute Lösungen, die (noch) nicht für das gesamte Haus wirksam sind. Sie sind zu sammeln und bezüglich ihrer Übertragbarkeit und möglicher Standardisierung zu überprüfen. Die „Landkarte guter Praxisbeispiele“ kann durch Zuarbeit aus den Abteilungen gefüllt und durch die Abteilung Zentrale Aufgaben ausgewertet werden.

3. Strategische Verankerung

Altersgerecht durchs Arbeitsleben ist ein komplexes Aufgabenfeld für die Organisation. Zur strategischen Ausrichtung bedarf es der grundlegenden Festlegung der Bedeutung des Themas wie auch der leitenden Orientierung am Konzept der Arbeitsfähigkeit durch die Verankerung im Leitbild und in den Führungsgrundsätzen.

Zur Verwirklichung einer nachhaltig wirksamen Berücksichtigung altersgerechter Aspekte bei der Ausgestaltung von Arbeit und bei organisatorischen und personellen Veränderungen sind Strukturen der Achtsamkeit zu schaffen. Dies bedeutet einerseits eine funktionale Festlegung von Verantwortlichkeit für die Koordination und Kommunikation für den gesamten Aufgabenbereich (z. B. in der

Abteilung Zentrale Aufgaben). Es bedeutet zum Zweiten, dass die Führungskräfte ihre Aufgaben in der wertschätzenden Personalführung und -entwicklung in ausreichendem Umfang erfüllen können und sollen. Das benötigt zeitliche und inhaltliche Prioritätensetzungen und bedingt entsprechendes Wissen und Umsetzungskompetenz.

Zum Dritten ist die Beteiligung aller Beschäftigten unabdingbar. Sie als die wichtigsten betrieblichen Expertinnen und Experten für gute Arbeit sind aktiv in den Entwicklungs- und Gestaltungsprozess einzubinden und für kontinuierliche individuelle und kollektive Verbesserungen zu gewinnen. Das kann nicht allein durch einmalige Aktionen und gute interne Öffentlichkeitsarbeit gelingen, sondern erfordert darüber hinaus alltägliche Überzeugungsarbeit. Beispiele guter Umsetzung, regelmäßige Berichte über erfolgreiche Maßnahmen, gemeinsame Workshops und offene Kommunikation zu Bedingungen altersgerechter und lebensphasenorientierter Arbeit sind dafür förderlich.

4. Maßnahmen zur Umsetzung

Aus dem Gesamtbild möglicher Maßnahmen in verschiedenen Handlungsfeldern sind im Rahmen des Projekts erste Vorschläge zur Umsetzung formuliert worden. Die Themen und Aufgaben erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit; der weitere Entwicklungsprozess wird wesentlich zur Ergänzung und Konkretisierung beitragen.

Gesundheit

- Für die Gefährdungsbeurteilung wird eine Ergänzung der Analyse physischer und psychischer Belastungen, um Untersuchungen der individuellen Beanspruchung sowie der individuellen und der organisatorischen Ressourcen vorgeschlagen.
- Konzeption und Anwendung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind zu evaluieren.
- Ebenfalls sollte eine Wirkungsanalyse des Betrieblichen Eingliederungsmanagements erfolgen.
- Das Thema „Altersgerecht durchs Arbeitsleben“ sollte im Rahmen eines Gesundheitstages prominent aufgegriffen werden.
- Die Möglichkeit einer anonymisierten Erhebung von dienststellenbezogenen Gesundheitsdaten ist zu prüfen.

Kompetenz

- Die Führungskräfte sind bezüglich der Anwendung der Stellenbündel zu qualifizieren, z. B. im Rahmen einer (Nach-)Schulung zum Jährlichen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch (JMAG), um die vorhandenen oder zukünftig erforderlichen Kompetenzen besser zu managen.
- Das Fort- und Weiterbildungsprogramm kann durch die Entwicklung eines Fortbildungscontrollings verbessert werden.
- Lernstile sind unterschiedlich. Der Bedarf an differenzierter (u. a. altersgerechter) Didaktik und Methodik ist zu erheben, z. B. durch Ergänzung des Fortbildungsrückmeldebogens oder durch Aufnahme spezifischer Fragestellungen im Rahmen des JMAG.
- Es ist zu prüfen, die Beschäftigten erneut über die Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung im Rahmen des Beamten- und Tarifrechts zu informieren.
- Ein Konzept systematischen Wissensmanagements ist zu erstellen, z. B. im Rahmen eines Projektes unter Leitung des Personal- und Organisationsreferats.

- Möglichkeiten horizontaler, diagonaler und vertikaler Berufsentwicklung sind systematisch(er) zu schaffen, z. B. durch hierarchieübergreifende Projektarbeit auf Sachbearbeitungsebene und Aufnahme in das Konzept „MitPepAktiv“.
- Ein fachliches Mentoring-System zur Einarbeitung und zur Personalentwicklung ist zu etablieren.
- Wünsche und Ideen zu alternsgerechten Berufsverläufen können im Rahmen einer Beschäftigtenbefragung erhoben werden.

Werte, Führung und Organisationskultur

- Das Leitbild und die Führungsgrundsätze sollten auf die angemessene Berücksichtigung der Themen alternsgerechte und lebensphasenorientierte Arbeit und Diversity-sensible Personalentwicklung überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Das Thema sollte bei der Fortführung des Maßnahmenplans unter Beachtung der Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Führen und Leiten“ integriert sein.
- Im Einvernehmen mit dem Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur ist zu prüfen, ob das Thema „Alternsgerecht durchs Arbeitsleben“ in das Fortbildungsprogramm für alle Führungskräfte des Landes Rheinland-Pfalz aufgenommen werden soll bzw. kann.
- Führungskräfte, die bereits die Führungskräftequalifizierung durchlaufen haben, sollen stärker als bisher in den Focus genommen werden. Dafür sind die vorhandenen Instrumente wie z. B. kollegiale Beratung stärker zu bewerben. Zusätzlich sind Seminare zur Praxisreflexion und zum kollegialen Erfahrungsaustausch anzubieten.
- Geprüft werden sollte von Seiten des Fortbildungsreferates, ob das Thema „Alternsgerecht durchs Arbeitsleben“ als In-house-Schulung für Führungskräfte und für Beschäftigte angeboten werden soll und kann.

Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen

- Arbeitsmenge und Arbeitsinhalte der Mitarbeitenden sind von den Führungskräften ständig im Auge zu behalten. In ihrer Verantwortung liegt es, die Arbeitsbelastung so zu steuern, dass Über- und Unterforderungen vermieden werden. Geeignete Maßnahmen dafür sind beispielsweise klare Aufgabenzuweisungen mit eindeutigen Zielvorgaben und Handlungsempfehlungen, die Festlegung von Zuständigkeiten, die Vereinbarung von Prioritäten in der Bearbeitung oder auch die Bereitschaft zur Rückkopplung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und deren Unterstützung bei Bedarf.
- Ins JMAG sollen zusätzliche Aspekte zum alternsgerechten Arbeiten aufgenommen werden.
- Die Dienstvereinbarung über die Arbeitszeit und die Dienstvereinbarung alternierende Telearbeit sind regelmäßig auch unter dem Gesichtspunkt des alternsgerechten Arbeitens zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen.
- Die Arbeitsplätze sollten nach den neuesten Erkenntnissen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ausgestattet sein.
- Die Bildung von altersgemischten Teams sollte genutzt werden, um die mit zunehmendem Alter mögliche Verminderung der körperlichen Leistungsfähigkeit zu kompensieren und den Wissenstransfer zu erleichtern.