



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR SOZIALES,  
ARBEIT, GESUNDHEIT  
UND DEMOGRAFIE

# ALTERNSGERECHT DURCHS ARBEITSLEBEN

- Vorstellung des Konzepts -

Mitarbeiterforum

07. Juli 2015



# AGENDA

1. Auftrag und Zielsetzung
2. Altersstruktur im MSAGD
3. Altern, Arbeit und Arbeitsbewältigungsfähigkeit
4. Analyse der „Ist-Situation“ im MSAGD
5. Maßnahmen und deren Umsetzung
6. Ihre Fragen und Antworten

# PROJEKTAUFTRAG

---



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR SOZIALES,  
ARBEIT, GESUNDHEIT  
UND DEMOGRAFIE

Konkretisierung des Rahmenkonzeptes  
„Gesundheitsmanagement in der  
Landesverwaltung“

→ Erstellen eines Konzeptes zum  
Altersgerechten Arbeiten

# ZIELSETZUNG DES PROJEKTS

---



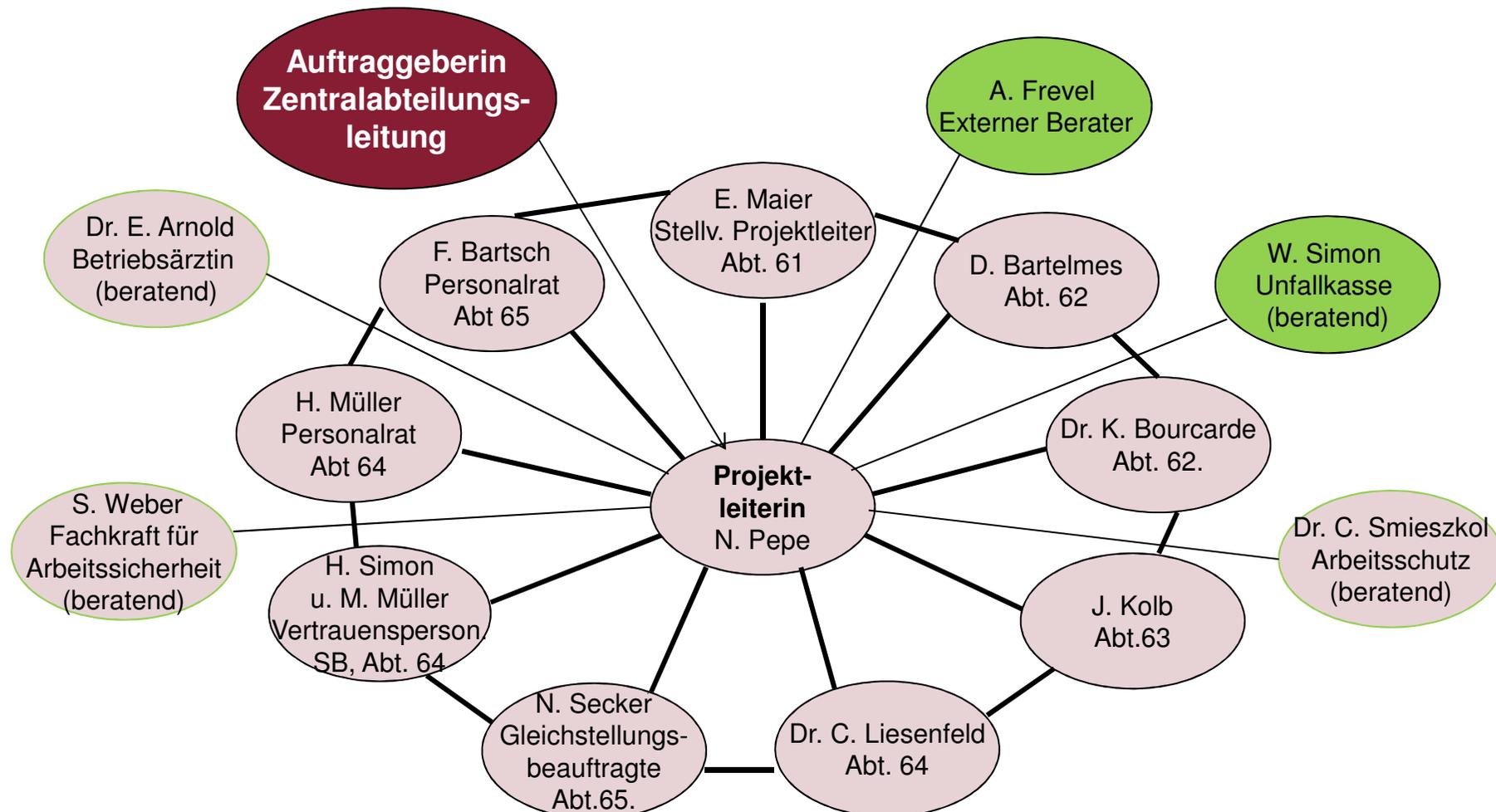
Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR SOZIALES,  
ARBEIT, GESUNDHEIT  
UND DEMOGRAPHIE

- Gesund und motiviert arbeiten bis zum Ruhestand
- Verbesserung der Arbeits(bewältigungs-)fähigkeit
- Konzept für **alle** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in jeder Lebensphase
- Bereitstellung von attraktiven Arbeitsbedingungen
- Vernetzung mit der Personalentwicklung (PE)
- Instruktive Handlungsanleitung auch für andere Verwaltungen



# PROJEKTORGANISATION

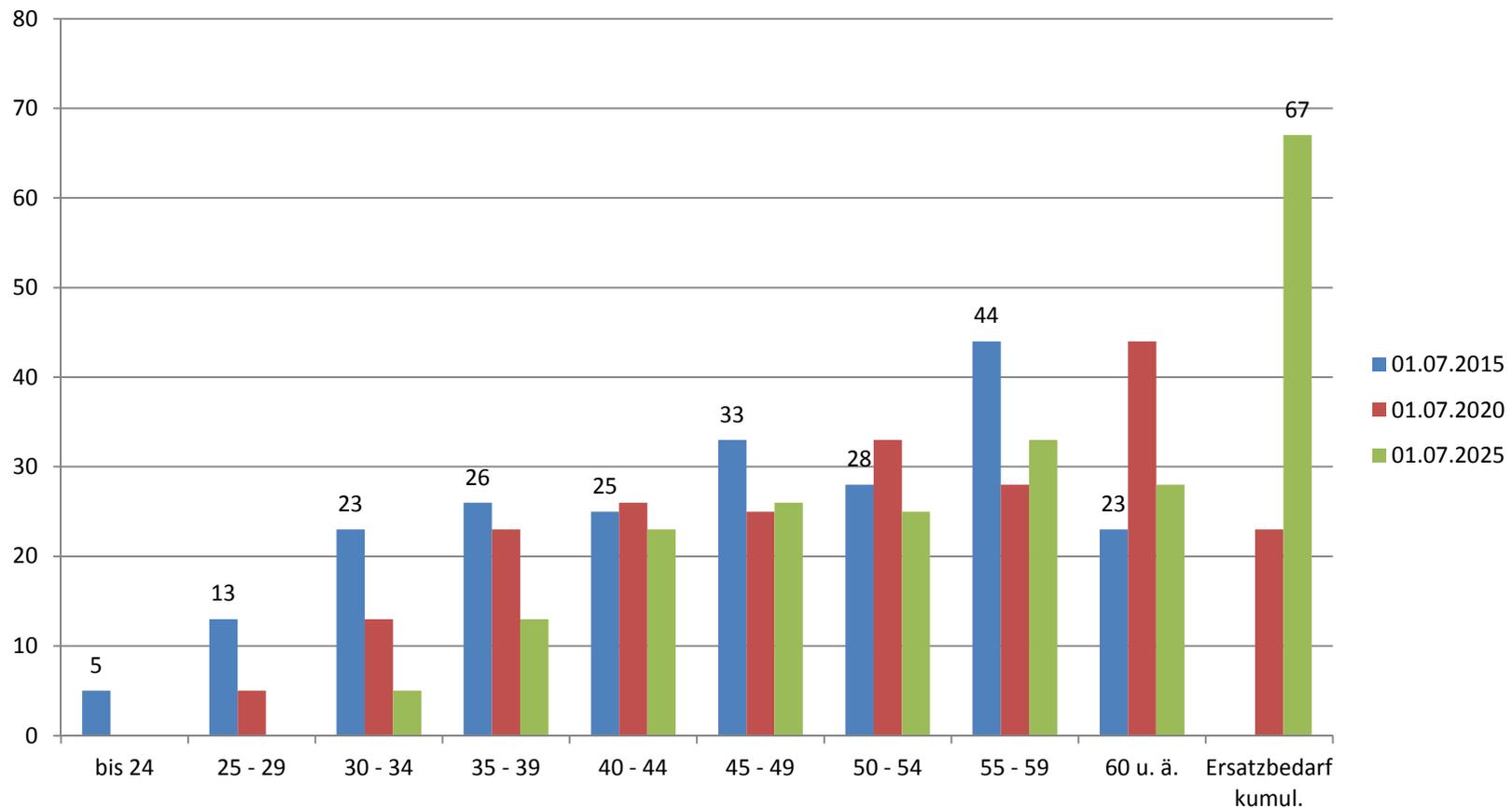


# ALTERSVERTEILUNG UND -ENTWICKLUNG (N = 220)



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR SOZIALES,  
ARBEIT, GESUNDHEIT  
UND DEMOGRAPHIE



# DURCHSCHNITTSALTER NACH ABTEILUNGEN



	61	62	63	64	65	Ltg.	sonst.	gesamt
Anzahl	46	35	37	45	14	35	8	<b>220</b>
Anteil	20,91%	15,91%	16,82%	20,45%	6,36%	15,91%	3,64%	<b>100,00%</b>
Durchschn. Alter	46,80	44,77	50,14	47,00	49,57	40,91	48,13	<b>46,37</b>



# RENTE/PENSION BIS 2025

Bei einer Gleichverteilung auf Altersgruppen würden bei 45 Berufsjahren **22,2 %** der Belegschaft innerhalb einer Dekade in den Ruhestand eintreten.

Die Entwicklung im MSAGD ist bis 2025 deutlich stärker von dem Eintritt in Rente/Pension geprägt, gravierend v.a. in Abt. 63.

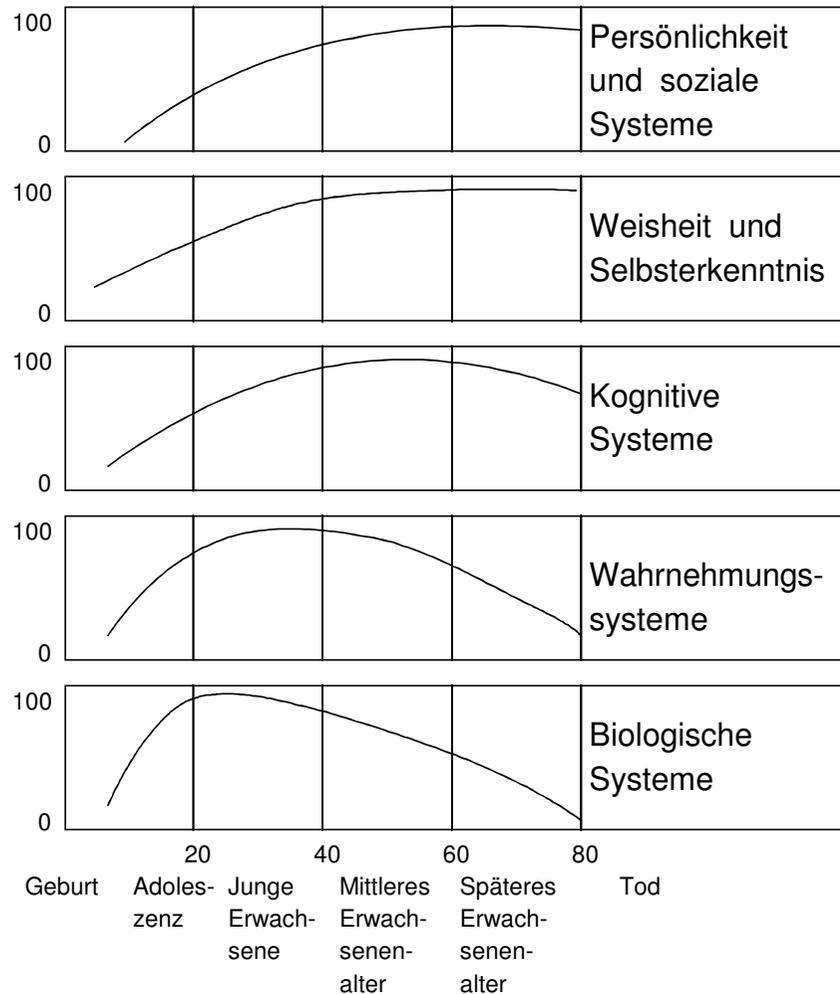
	61	62	63	64	65	Ltg.	sonst.	gesamt
Ersatzbedarf 2025 (in %)	34,8%	17,1%	43,2%	33,3%	28,6%	22,6%	37,5%	30,5%

# ALTERN

## INDIVIDUELLER VERÄNDERUNGSPROZESS ÜBER DIE LEBENSSPANNE



Quelle: Munnichs, 1989 zitiert nach Luczak, 1997, S. 220; Buck und Reif, 1996, S. 11

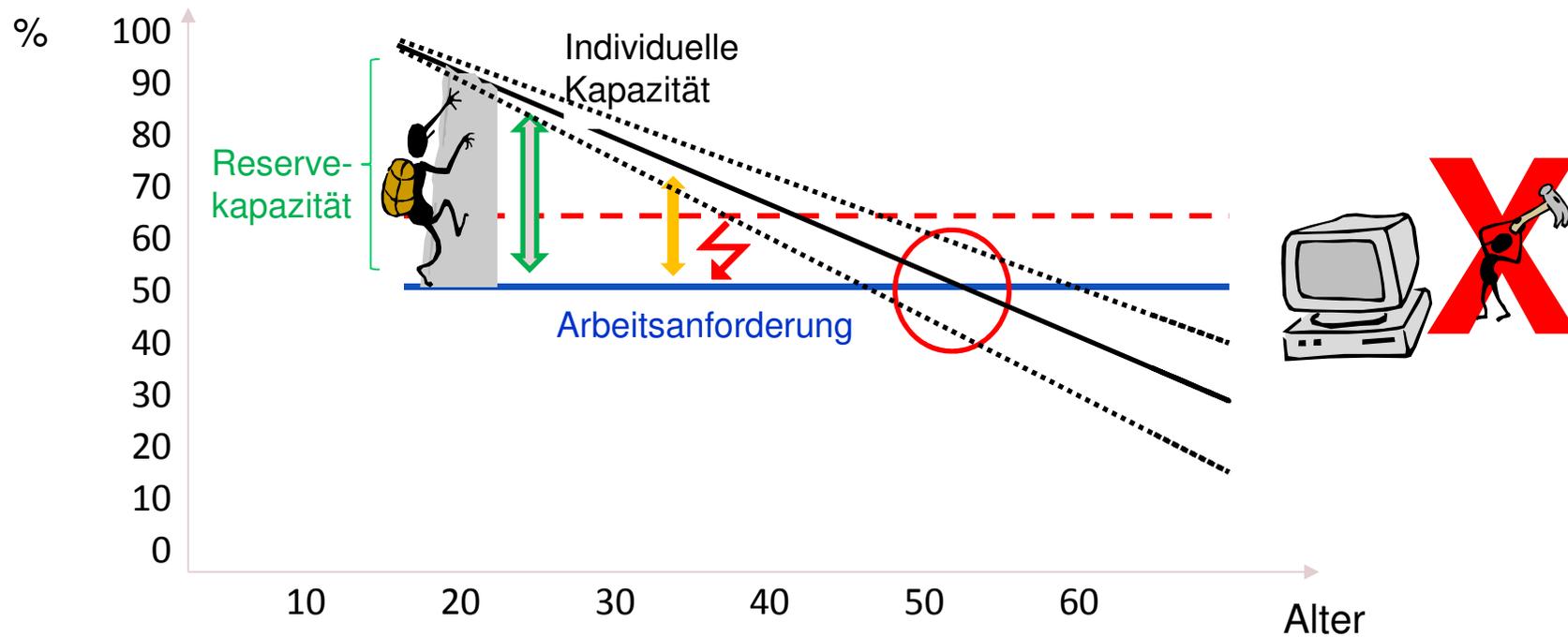


# ALTERN, FUNKTIONELLE KAPAZITÄTEN UND ARBEIT - DAS RISIKO -



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR SOZIALES,  
ARBEIT, GESUNDHEIT  
UND DEMOGRAPHIE

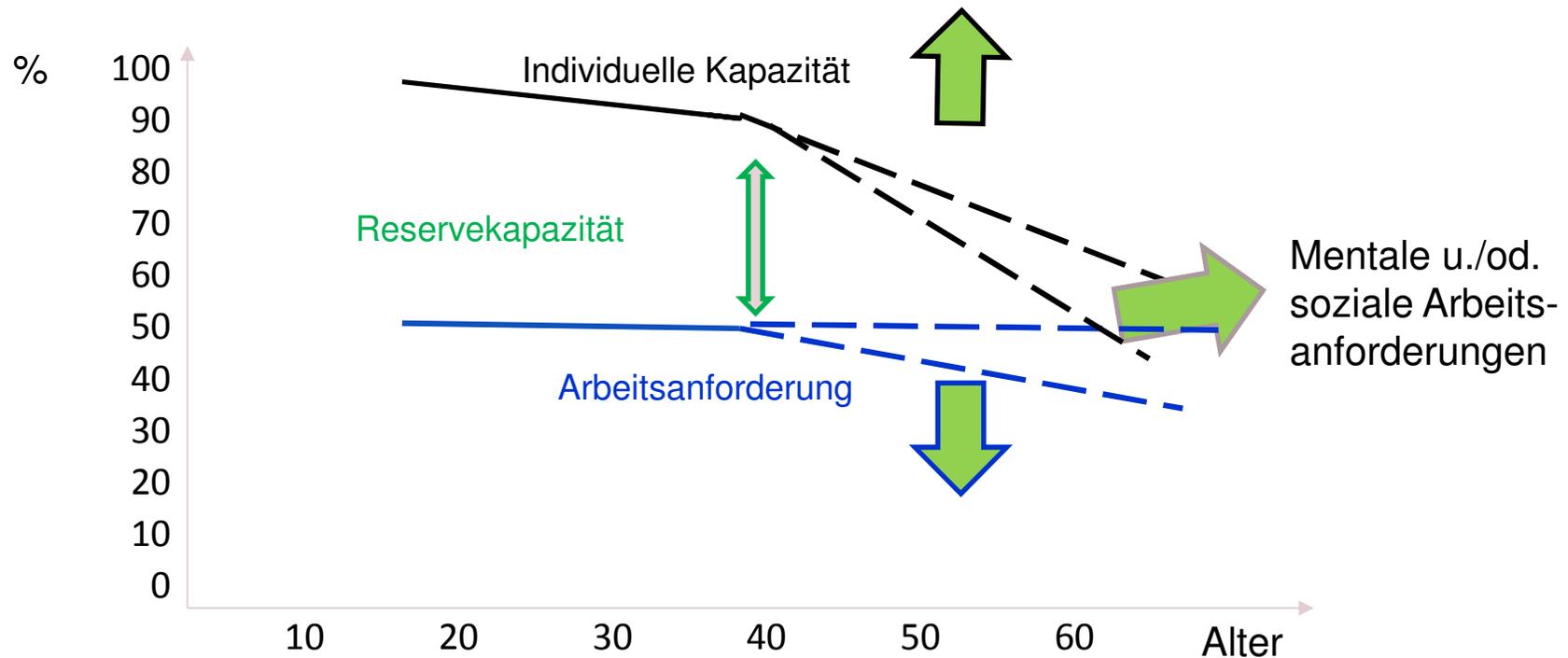


# ALTERN, FUNKTIONELLE KAPAZITÄTEN UND ARBEIT - DER LÖSUNGSANSATZ -



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR SOZIALES,  
ARBEIT, GESUNDHEIT  
UND DEMOGRAPHIE



# ÄLTER WERDEN

## – ZUWACHS AN MENTALEN UND SOZIALEN FÄHIGKEITEN



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR SOZIALES,  
ARBEIT, GESUNDHEIT  
UND DEMOGRAPHIE

- Strategisches Denken
- Scharfsinn
- Besonnenheit, Umsicht
- Weisheit
- Überlegtes Handeln
- Logische Argumentation
- Das Leben gut meistern können
- Ganzheitliches Verständnis
- Differenzierter Sprachgebrauch
- Höhere Lernmotivation
- Größere Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber
- Geringere Abwesenheitszeiten
- Weniger Fehler
- Mehr Arbeitserfahrung

# ÄLTER WERDEN

## – PROBLEME LANG ANDAUERNDER BELASTUNGEN



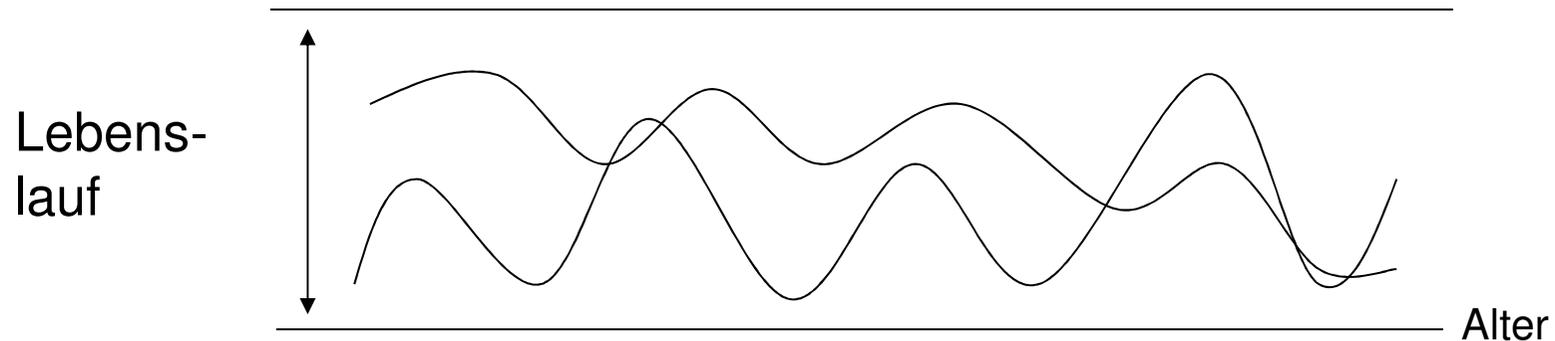
Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR SOZIALES,  
ARBEIT, GESUNDHEIT  
UND DEMOGRAFIE

- häufige physische und psychische Belastungen (schwere Arbeit, Nachtarbeit, Monotonie, ...)
- **chronischer Zeitdruck, Überstunden**
- unzureichendes Führungsverhalten / **mangelnde Anerkennung**
- **geringe Handlungsautonomie** / wenig Wahlmöglichkeiten
- Ausschluss von Weiterbildung
- zu starke Spezialisierung
- langjährige einseitige Tätigkeiten



# LEBENSPHASEN



- Lebensphasen / ⚡ Übergänge
- Einstieg in die Ausbildung
- Einstieg in den Beruf
- Routine aufbauen
- Karriere machen
- Familie/Kinder haben
- Angehörige pflegen
- ...

## Unterschiedliche

- körperliche, geistige, psychische Kapazitäten
- Bedürfnisse
- Erwartungen
- Motive
- ...

**Gleichbehandlung als Mensch ist richtig –  
Gleichbehandlung nach Alter, Geschlecht,  
Gesundheitszustand, ... ist Diskriminierung**



„Im Sinne einer gerechten Auslese lautet die Prüfungsaufgabe für Sie alle gleich: Klettern Sie auf den Baum!“

Hans Traxler, in: Tempel, Jürgen / Ilmarinen, Juhani: Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hrsg. von Marianne Giesert, Hamburg 2013: 98

# INDIVIDUALITÄT UND ARBEITSANFORDERUNG



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR SOZIALES,  
ARBEIT, GESUNDHEIT  
UND DEMOGRAFIE

Für die Gestaltung von altersgerechten Arbeitsanforderungen ist demnach wichtig zu beachten, dass

- eine Orientierung am kalendarischen Alter nur ein grober Anhaltspunkt sein kann.
- die Beachtung der physischen und psychischen Situation eine notwendige Bedingung ist.
- erst durch Berücksichtigung der jeweiligen Lebensphase eine hinreichende individuelle Orientierung erreicht werden kann.



# ZIEL: ARBEIT IM LEBENSVERLAUF GUT BEWÄLTIGEN KÖNNEN



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR SOZIALES,  
ARBEIT, GESUNDHEIT  
UND DEMOGRAFIE

Möglichst

- lange ( $\geq$  Rentenalter)
- gesund
- gerne (motiviert)
- produktiv

arbeiten

- **können** (Gesundheit und Kompetenz)
- **wollen** (Motivation)
- **dürfen** (Arbeitsbedingungen, Führung)

→ **betriebliche und individuelle Aufgabe**



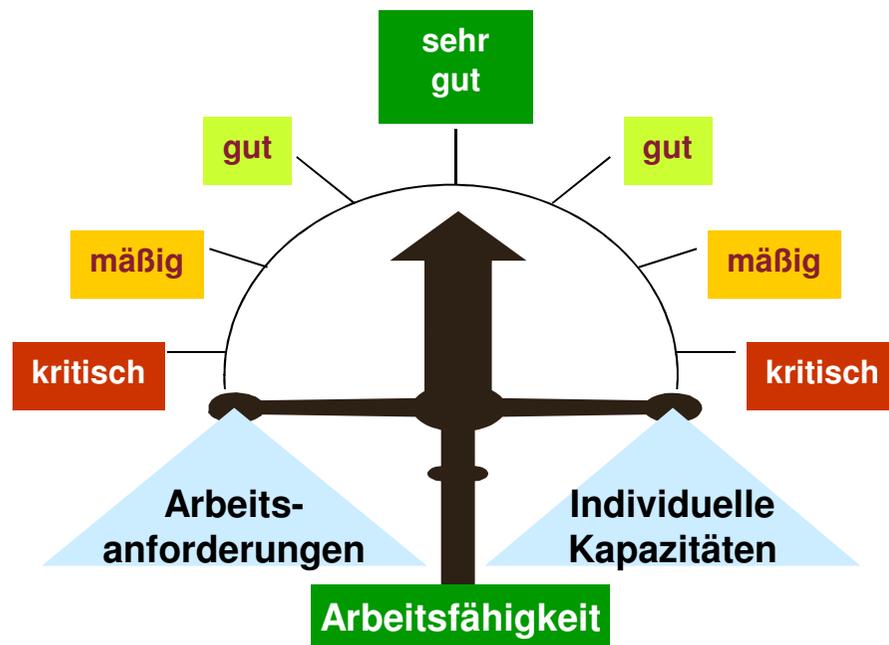
Niemand kann  
Arbeitsfähigkeit  
alleine erreichen.

# ARBEITS- (BEWÄLTIGUNGS-) FÄHIGKEIT



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR SOZIALES,  
ARBEIT, GESUNDHEIT  
UND DEMOGRAPHIE



Ilmarinen & Tempel, 2002)

... beschreibt das Potenzial eines Menschen, eine Anforderung zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen.

Dabei muss die Entwicklung der **individuellen funktionellen Kapazität** ins Verhältnis gesetzt werden zur **Arbeitsanforderung**.

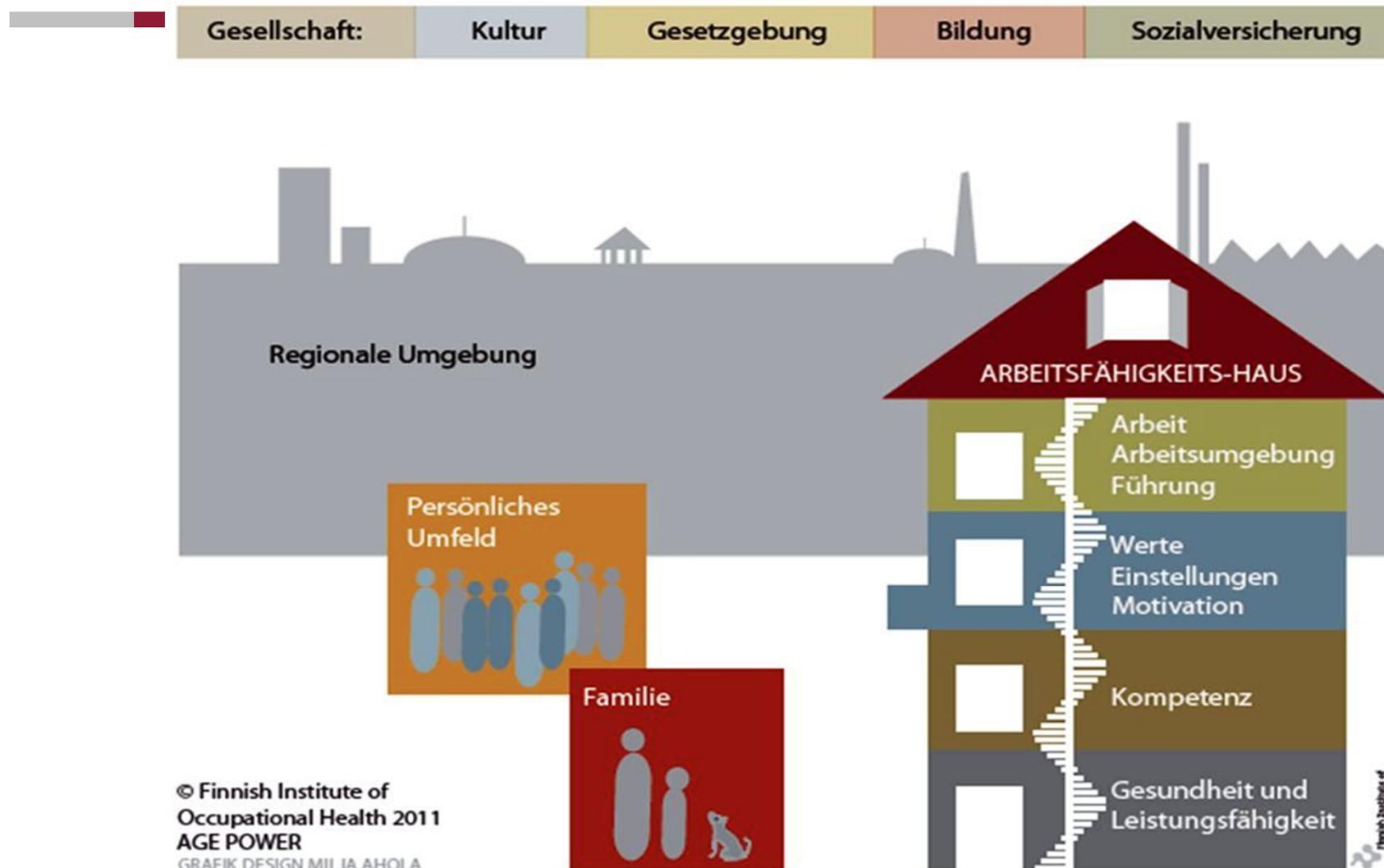
Beide Größen können sich verändern und müssen ggf. alters-/alters- und gesundheitsangemessen gestaltet werden.

# DAS FÖRDERMODELL „HAUS DER ARBEITSFÄHIGKEIT“



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR SOZIALES,  
ARBEIT, GESUNDHEIT  
UND DEMOGRAPHIE



© Finnish Institute of Occupational Health 2011  
AGE POWER  
GRAFIK DESIGN MILJA AHOLA

# ALTERNIS-/GENERATIONEN- MANAGEMENT



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR SOZIALES,  
ARBEIT, GESUNDHEIT  
UND DEMOGRAPHIE

Geschlechtersensible Berücksichtigung von alters-  
bezogenen Faktoren und alternsbezogenen individuellen  
Veränderungen

- in der Planung und Organisation der Arbeitsaufgaben  
(Arbeitsinhalte, Arbeitsmenge, Arbeitszeit;  
wertschätzende Führung, ...)
- sowie in der Bereitstellung von Rahmenbedingungen  
(Ausstattung, Qualifizierung),
- so dass jede Person befähigt wird, unabhängig von ihrem  
Alter
- die persönlichen und betrieblichen Ziele gesund und  
sicher zu erreichen.

Weitgehend überarbeitet nach Ilmarinen 2006

# HANDLUNGSFELDER ZUR FÖRDERUNG DER ARBEITSFÄHIGKEIT IM DEMOGRAFISCHEN WANDEL





# VORGEHENSWEISE

---

## Analyse der Ist-Situation im MSAGD

- Analyse der Alters- und Qualifikationsstruktur
- (Gefährdungsbeurteilung); Hinweise aus der Projektgruppe, Kurzcheck zum demografischen Wandel
- Analyse der Personalpolitik und der Personalentwicklung
- Literatur- und Dokumentenanalyse, u.a. Dienstvereinbarungen

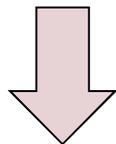


Abbildung in einer „Landkarte guter Praxis“

# „LANDKARTE“ GUTER PRAXISBEISPIELE IM MSAGD



Handlungsfeld	Gute Praxis	Regelungen	Entwicklungsbedarf	Sonst. Ideen / Maßnahmen
Allgemein	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altersstrukturanalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DV Förderung der personellen Vielfalt und Schutz vor Diskriminierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ regelmäßig aktualisieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wissensmanagement/-transfer</li> </ul>
Vereinbarkeit Beruf-Privat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Audit Beruf und Familie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DV Alternierende Telearbeit</li> <li>ZV zur Sicherung und Weiterentwicklung einer familien-freundlichen Personalpolitik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wird im Rahmen der Umsetzung der „Selbstverpflichtung“ festgestellt und Maßnahmen entwickelt</li> </ul>	
Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation (Arbeitsumgebung, -mittel, -zeit, -inhalte)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jährliches Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch (JMAG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ZV Integration schwerbehinderte Menschen</li> <li>DV Arbeitszeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Im JMAG sollte sich der Aspekt „alternsgerechtes Arbeiten“ wiederfinden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Alters-/Alternsgerechte resp. alternskritische Tätigkeitselemente integrieren</li> </ul>
Werte; Führung, Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leitbild und Führungsgrundsätze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DV Partnerschaftliches Verhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Aktualisierung und Anpassung von Leitbild und Führungsleitlinien</li> </ul>	
Kompetenz und Berufliche Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>fachliche Weiterbildung</li> <li>Sozialkompetenzen, z. B.: Konfliktmanagement, Teamfähigkeit, Wertschätzung</li> <li>...</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten wie Projektkarrieren, Job Enlargement etc. schaffen</li> <li>Altersgerechte Didaktik</li> </ul>
Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rahmenkonzept Gesundheitsmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DV BEM</li> <li>DV Suchtmittelmissbrauch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Vollständige Gefährdungsbeurteilung (inkl. Psychischer Belastungen, Beanspruchungen, Ressourcen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluation BEM</li> </ul>



# MAßNAHMEN

---

## Gesundheit und Leistungsfähigkeit

- Ergänzung der Gefährdungsbeurteilung (physische und psychische Belastungen, Beanspruchungen, Ressourcen)
- Evaluation des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)
- Wirkungsanalyse des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)
- Aufgreifen des Themas „Alternsgerecht durchs Arbeitsleben“ beim Gesundheitstag
- Erhebung von anonymisierten dienststellenbezogenen Gesundheitsdaten



# MAßNAHMEN

---

## Kompetenzentwicklung und berufliche Entwicklungsperspektiven (1)

- Schulung der Führungskräfte zur Anwendung der Stellenbündel
- Weiterentwicklung des Fortbildungscontrollings
- Ermittlung des Bedarfs an altersgerechter Didaktik und Methodik
- Information zum Beamten- und Tarifrecht
- Erstellen eines systematischen Wissensmanagements



# MAßNAHMEN

---

## Kompetenzentwicklung und berufliche Entwicklungsperspektiven (2)

- Installation bzw. Weiterentwicklung von horizontalen Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. Projektarbeit, Rotation)
- Etablierung eines Mentoring-Systems in fachlicher Hinsicht
- Wünsche / Ideen zu alternsgerechten Berufsverläufen abfragen



# MAßNAHMEN

---

## Werte, Einstellung und Führung

- Schaffung einer Kultur der Wertschätzung
  - Überarbeitung des Leitbildes
  - Überarbeitung der Führungsgrundsätze und Entwicklung entsprechender Maßnahmen



# MAßNAHMEN

---

## Arbeit, Arbeitsorganisation

- Ausstattung der Arbeitsplätze nach neusten Erkenntnissen
- Prüfung, ob altersgemischte Teams gebildet werden können
- Fortführung der Zielvereinbarung zur Sicherung und Weiterentwicklung einer familienfreundlichen Personalpolitik
- Teilzeit/Telearbeit bereits etabliert
- Regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Dienstvereinbarungen unter dem Gesichtspunkt altersgerechten Arbeitens



# MAßNAHMEN

## Arbeitsorganisation, hier Personalführung

- Steuern von Arbeitsmengen und Arbeitsinhalten, um Über- und Unterforderungen zu vermeiden
- Ergänzung des Führungsinstruments JMAG um Aspekte altersgerechten Arbeitens
- Aufnahme des Themas „Altersgerecht durchs Arbeitsleben“ in das Fortbildungsprogramm des Landes oder als In-house-Schulung für Führungskräfte
- Fortbildung auch für erfahrene Führungskräfte, z.B. stärkere Bewerbung der kollegialen Beratung
- Förderung der Kommunikation, z.B. durch das „Achtsame Arbeitsbewältigungsgespräch“ und den „Anerkennenden Erwartungsaustausch“

# MAßNAHMEN

---



RheinlandPfalz

MINISTERIUM FÜR SOZIALES,  
ARBEIT, GESUNDHEIT  
UND DEMOGRAPHIE

Personalführung ist „CO-Produzentin“  
von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit



VIELEN DANK FÜR IHRE  
AUFMERKSAMKEIT

...

# ALTERNSGERECHT DURCHS ARBEITSLEBEN

---



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR SOZIALES,  
ARBEIT, GESUNDHEIT  
UND DEMOGRAFIE

## Ihre Fragen und Anregungen

