

## DAS KONZEPT DER ARBEITSFÄHIGKEIT ZUR GESTALTUNG ALTERNSGERECHTER ERWERBSBIOGRAPHIEN

PROF. DR. CHRISTINA STECKER

# TRENDS IN DER ARBEITSWELT „4.0“ – DIGITALISIERUNG

- 
- Digitalisierung
  - Globalisierung
  - Technisierung
  - Mobilität
  - Demografischer Wandel
  - Gesundheit
  - Individualisierung
  - Wissen

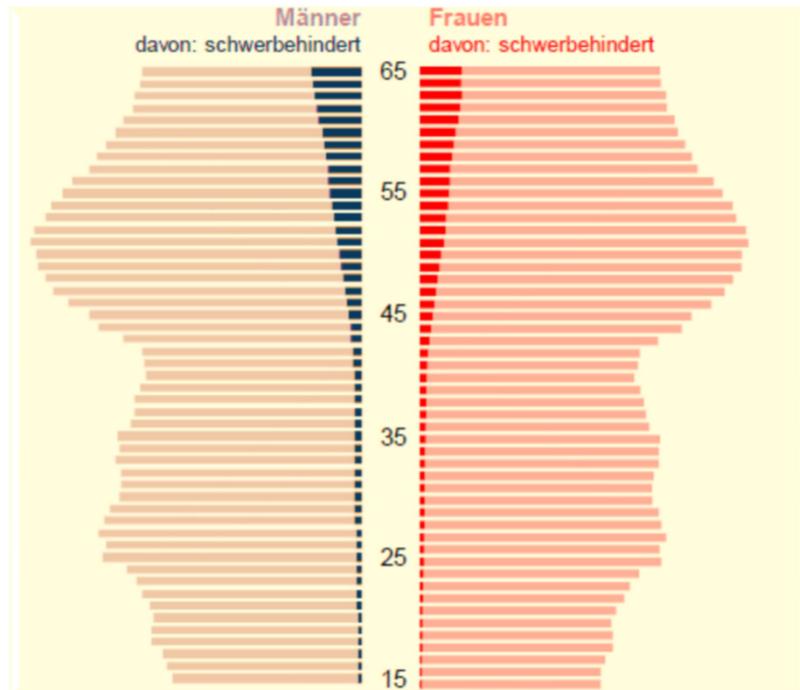
## Herausforderungen der Digitalisierung

- Bereitschaft zu lebenslangem Lernen
- Mensch-Maschine-Interaktion, „Smart Factory“
- Unternehmenskultur & -werte, Employer Branding
- Fluide Karrieren / Flexibilität / digitale Skills
- Eigenverantwortlichkeit / (Selbst-) Reputation
- Big Data / Wissensmanagement / Netzwerke
- Work Life Balance / Generationenmix / Diversity

***Beschäftigte &  
Arbeitgeber***

# TRENDS IN DER ARBEITSWELT „4.0“ – DEMOGRAPHIE

## Erwerbsfähige Bevölkerung 31.12.2015



## Anteil Schwerbehinderter 31.12.2017

- 9,4 % der Bevölkerung (7,8 Mill.)
- 43 % im erwerbsfähigen Alter (3,3 Mill.)
- 2,6 Mill. mit GdB von 50 %
- 59,2 % körperliche Behinderung
- 88,3% wg. Krankheit, 3,3 % Angeboren
- Anstieg 2005-2015 12,6%, 2015-17 2%

## Schwerbehindertenquote 2017

- 6,5 % der 45- bis 54-Jährigen
- 11,7 % der 55- bis 60-Jährigen
- 15,6 % der 60- bis 62-Jährigen
- 25,0 % der 65-Jährigen und Älteren

# GESTALTUNG ALTERNSGERECHTER ERWERBSBIOGRAPHIEN – PRÄVENTION

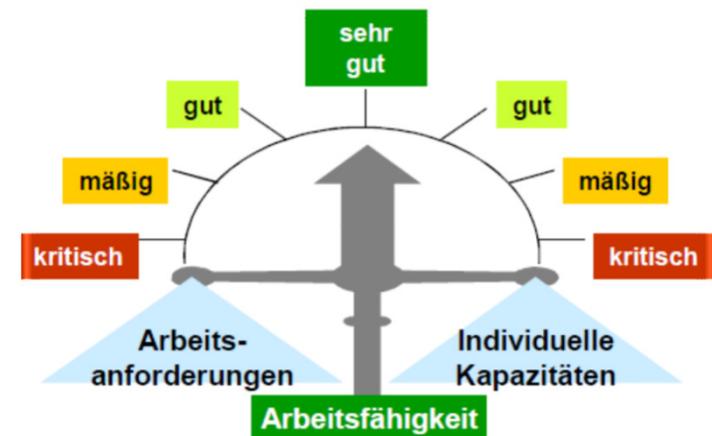
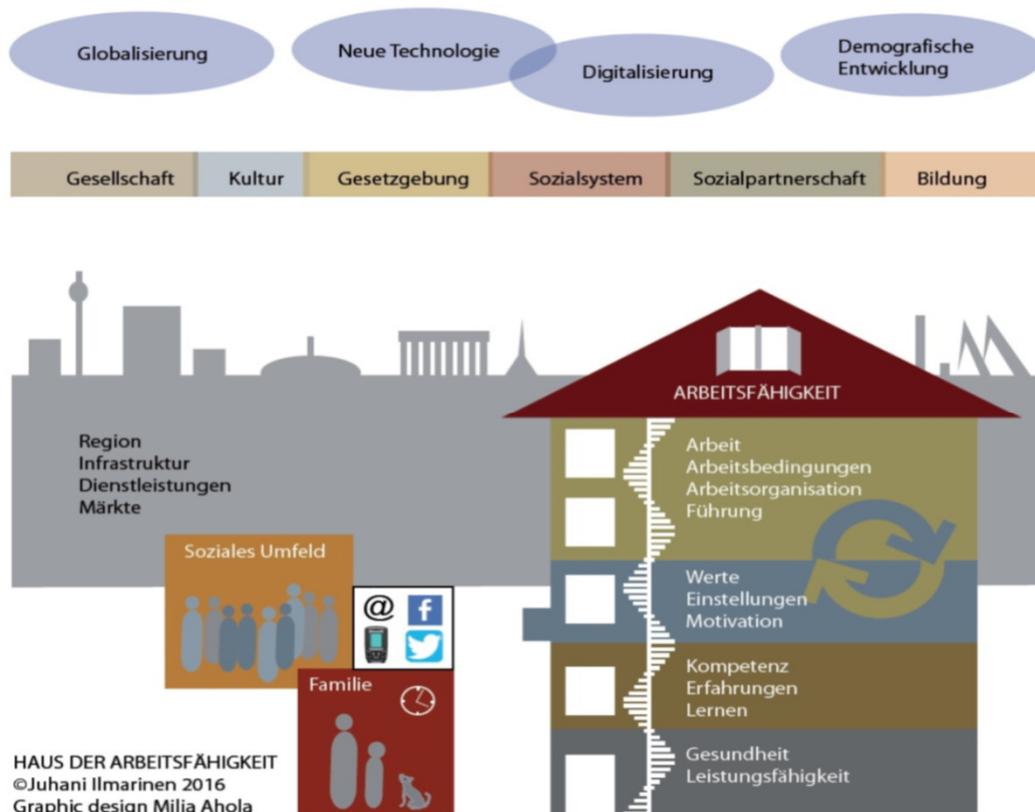
Primordiale, primäre, sekundäre und tertiäre Prävention

Primärprävention		Sekundärprävention		Tertiärprävention	
Primordiale~	Primär~	Sekundär~ i.e.S.	Sekundär~ i.w.S.	Tertiär~ i.e.S.	Tertiär~ i.w.S.
Verhinderung der Verbreitung von Risikofaktoren	Verhütung von Krankheitsentstehung mit und ohne Risikofaktoren	Früherkennung von Erkrankungen, Frühtherapie	+ Verhütung von Krankheitsprogression, Rückfall	Verhütung von Behinderung, Teilhabeverlust	+ Verhütung von Krankheitsprogression, Rückfall



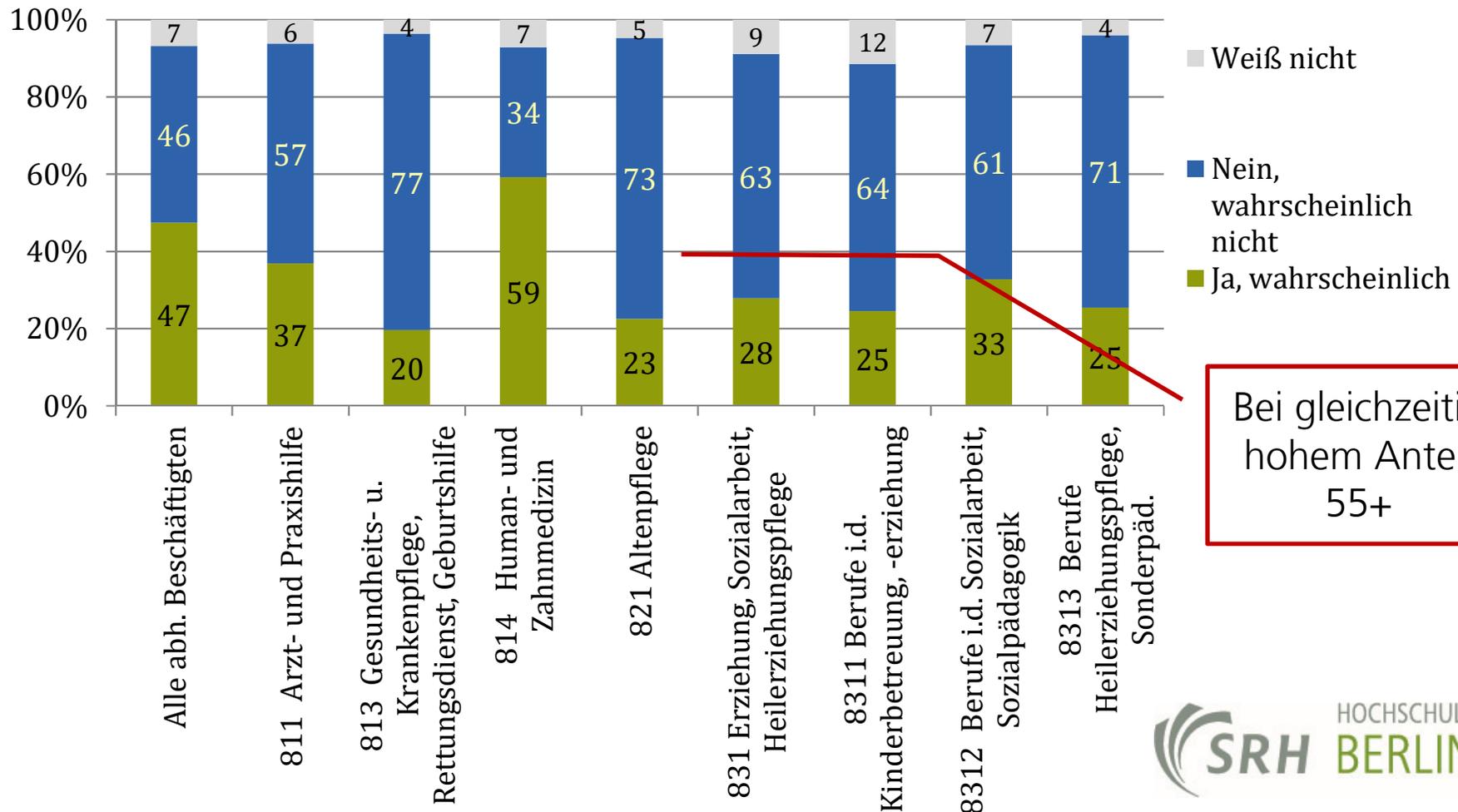
# GESTALTUNG ALTERNSGERECHTER ERWERBSBIOGRAPHIEN – ARBEITSFÄHIGKEIT

## Konzept der Arbeitsfähigkeit



# GESTALTUNG ALTERNSGERECHTER ERWERBSBIOGRAPHIEN – ARBEITSFÄHIGKEIT

Subjektiv erwartete Arbeitsfähigkeit bis zur Rente nach Berufen (in Prozent)



# GESTALTUNG ALTERNSGERECHTER ERWERBSBIOGRAPHIEN – STRATEGIEN

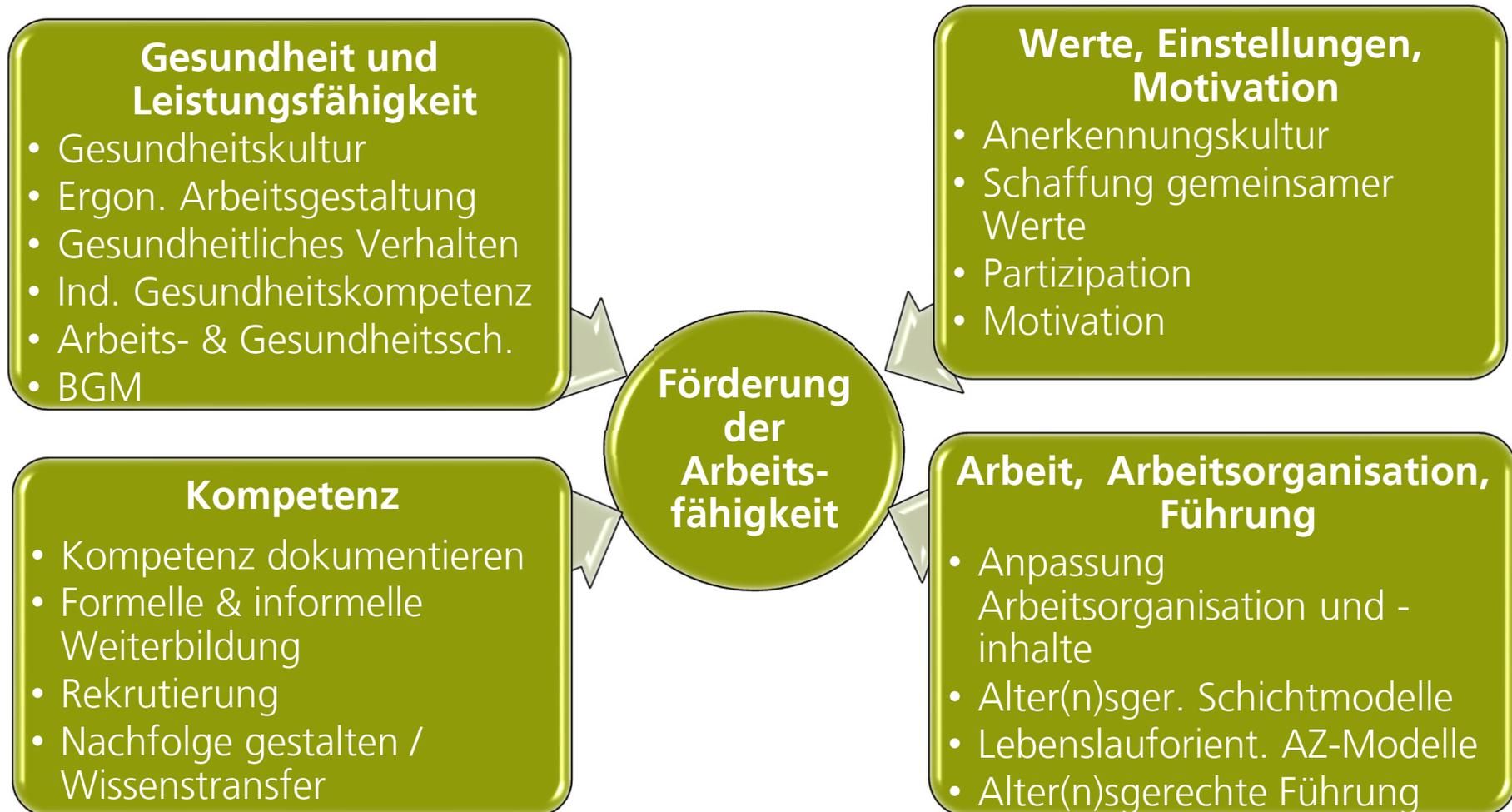
Betriebe brauchen klare Vorstellungen ...

- ... über den künftigen Personalbestand und die künftige Personalstruktur, um ihre gegenwärtigen Personalmaßnahmen in Bezug zum Fachkräftebedarf darauf ausrichten zu können
- ... über Wege zur Erhaltung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der gesamten (älter werdenden) Belegschaft



Für jeden Betrieb sind individuelle  
Lösungen notwendig!

# GESTALTUNG ALTERNSGERECHTER ERWERBSBIOGRAPHIEN – STRATEGIEN



# GESTALTUNG ALTERNSGERECHTER ERWERBSBIOGRAPHIEN – STRATEGIEN

## Personalpolitische Führungsstrategien



# GESTALTUNG ALTERNSGERECHTER ERWERBSBIOGRAPHIEN – GESUNDHEIT

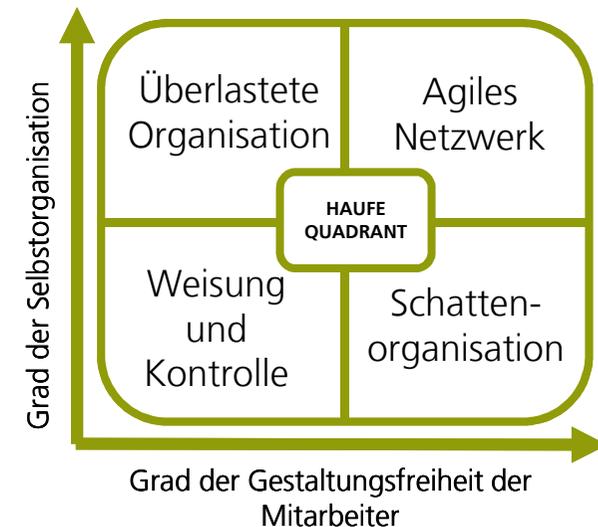
## Organisationales Commitment und Anwesenheit



# GESTALTUNG ALTERNSGERECHTER ERWERBSBIOGRAPHIEN – KOMPETENZ

## Selbstorganisierte Netzwerkstrukturen

- **Merkmale:** Gemeinsames Ziel, Grad an Autonomie, Dezentralität, gemeinsame Entscheidungen und Transparenz
- **Mittel:** Kompetenzbündelung, Flexibilisierung, Effizienz
- **Ziel:** Erhöhung der Leistungsfähigkeit von Sozial- und Methodenkompetenz
- **Führungskraft als „Ermöglicher“** im Spannungsfeld zwischen Delegation und Führungsweisung



# GESTALTUNG ALTERNSGERECHTER ERWERBSBIOGRAPHIEN – WERTE

## Vertrauensbasierte Führungskultur

- **Gemeinsame Annahmen und Verhaltensweisen von Führungskräften**  
(z.B. Bedürfnisse, Vorschriften, Beziehung zu Kollegen & Vorgesetzten)
- Teil der Organisationskultur im Wandel
  - > **Hierarchie und Planbarkeit:** Auflösung klassischer Hierarchien
  - > **Ergebnisoffenheit:** Kooperative Zielvorgabe statt Aufgabenkontrolle
  - > **Transparenz, Einfühlung** und **Informationsaustausch**
- **Grundvoraussetzung:** Vertrauen



- **Ergebnis:** Konformität, Effektivität, Komplexitätsreduktion

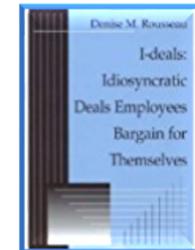
# PRÄVENTIVE GESTALTUNG VON ERWERBSVERLÄUFEN – ARBEIT

## Idiosynkratische Vereinbarungen – „I-Deals“

- **Aufgaben- und Verantwortungsbereich** (Aus- & Weiterbildung)
- **Zeitflexibilität** (z.B. Arbeitspläne & Arbeitszeitvereinbarungen)
- **Räumliche Flexibilität** (z.B. Homeoffice, mobiles Arbeiten)
- **Finanzielle Anreize** (z.B. Boni & Gehälter)

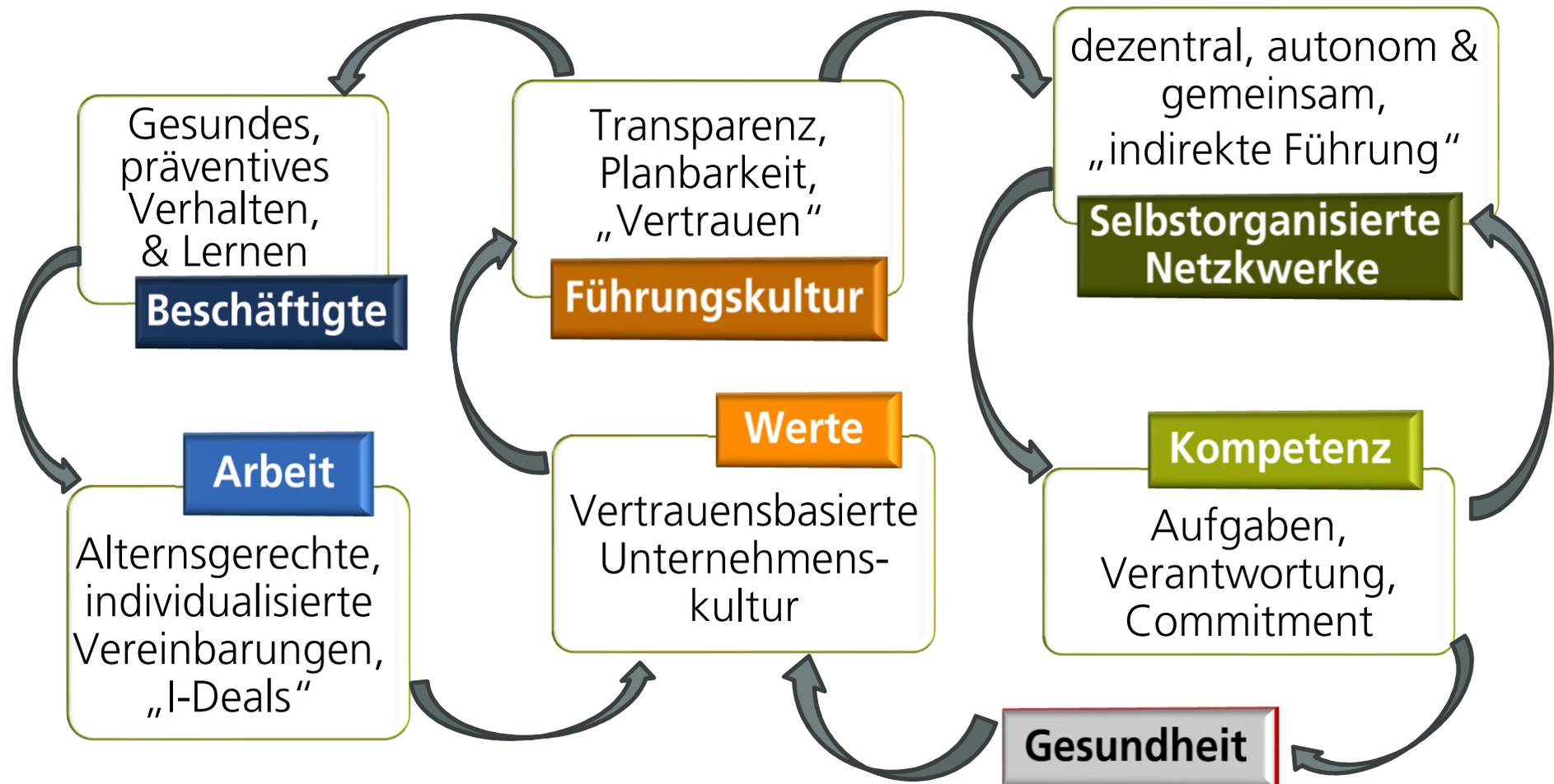
⇒ **Ziele von „I-Deals“** Flexibilität, Anpassung der Arbeitsbelastung, Entwicklungsmöglichkeiten u.a.m.

- ✓ **Arbeitgeber:** Bindungskraft („loyalty & effort“), bessere Performanz
- ✓ **Arbeitnehmer:** Selbstwertgefühl & eigene Rolle im Unternehmen



Spezielle Angebote z.B. für Ausbildung, Entwicklung oder zeitliche Flexibilität lässt Mitarbeiter/innen an ein relationales Verhältnis ihres psychologischen Arbeitsvertrages mit dem Arbeitgeber glauben!

# GESTALTUNG ALTERNSGERECHTER ERWERBSBIOGRAPHIEN – RESÜMEE



# ALTERN IST INDIVIDUELL – UND BEDARF KOLLEKTIVER LÖSUNGEN

Jeder Schreibtisch bei uns ist mit individuellen Seh-  
hilfen, Hörapparaten und prostataschonenden Rollstühlen  
ausgestattet! Kostenlose Senioren-Handys mit extra  
großen Tasten sind selbstverständlich. Und wir ge-  
währen jedem Mitarbeiter einmalige Beihilfen für  
Hüftoperationen, Herzschrittmacher, Bypässe und künst-  
liche Zähne!! Sagen Sie Ja, bitte, nehmen Sie den Job!!!

**VIELEN  
DANK!**



Demografischer Wandel auf dem Arbeitsmarkt: Der Kampf  
um die Atten beginnt!!

# LITERATUR

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2016): Weißbuch Arbeiten 4.0. Diskussionsentwurf. Berlin
- Geißler, H./Bökenheide, T./Schlünkes, H. /Geißler-Gruber, B. (2007): Faktor Anerkennung. Betriebliche Erfahrungen mit wertschätzenden Dialogen, Frankfurt/M.: Campus
- Gruber, B. /Frevel, A. (2010): Wertschätzende Dialoge im Betrieb. Führung als Co-Produzent von Wohlbefinden. In: ergomed.1/2010, S. 14-22
- Ilmarinen, J./Frevel, A. und Tempel, J. (2016): Arbeitsfähigkeit 2.0, Der „Radar-Prozess“ zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit und des Arbeits-Wohlbefindens, in: Knieps, F. und Pfaff, H. (Hrsg.): Gesundheit und Arbeit, BKK-Gesundheitsreport, Berlin, S. 222–228
- Ilmarinen, J. (2005): Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health
- Ilmarinen, J./Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)/Forum Gute Führung (Hrsg.) (2014): Monitor - Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews, Berlin
- Kionke, M.-E./Stecker, C.(2018): Anforderungen digitaler Arbeit im öffentlichen Dienst – Die Dimensionen Arbeit, Werte und Kompetenz als personalpolitische Führungsstrategien zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit. In: Deutsche Rentenversicherung 1/2018, S. 65-101
- Liao, C./Wayne, S. J./Rousseau, D. M. (2016): Idiosyncratic deals in contemporary organizations. A qualitative and meta-analytical review. In: Journal of Organizational Behavior, Heft 4, S. 9-29
- Negri, C. (2016): Führung im Zeitalter virtueller Arbeitswelten. In: Geramanis, O./Hermann, K. (Hrsg.): Führen in ungewissen Zeiten. Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 159-174

# LITERATUR

- Oostrom, J. K./Pennings, M./Bal, P. M. (2016): How do idiosyncratic deals contribute to the employability of older workers? In: Career Development International, Heft 2, S. 176-192
- Rousseau, D. M. (2005): I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves. New York: M.E. Sharp
- Schein, E. H. (1986): Organizational Culture and Leadership. San Francisco, London: Jossey-Bass
- Schubert, H. (2008): Netzwerkkooperation - Organisation und Koordination von professionellen Netzwerken. In: Schubert, H. (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen - Grundlagen und Praxisbeispiele. Wiesbaden: VS, S. 7-105
- Slesina, Wolfgang (2007): Primordiale, primäre, sekundäre und tertiäre Prävention - Eine Begriffsbestimmung. In: Deutsche Medizinische Wochenschrift, Vol. 132: S. 2196–2198
- Statistisches Bundesamt: Statistik der schwerbehinderten Menschen 2018, Kurzbericht, Wiesbaden
- Stecker, C./Müller, L. (2018): Betriebliche Weiterbildung zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit der älteren Generation - Empfehlungen für die Praxis. In: Kuttner, Claudia/Schwender, Clemens (Hrsg.): Immer WEITER mit der BILDUNG - Mediale Lernkulturen im höheren Erwachsenenalter. München: kopaed-Verlag, S. 109-132
- Stecker, C. /Zierler, C. (2018): Erhalt der Arbeitsfähigkeit von Generationen - Die Bedeutung von Führung. In: Bellmann, L./ Brandl, S./Matuschek, I. (Hrsg.): Altern im Betrieb. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, WSI Heft 1, S. 38-45
- Stecker, C./Zierler, C./Müller, L. (2018): Arbeitswelt im Umbruch - Verbreitung neuer Arbeitsformen. In: Pechlaner, H./Innerhofer, E. (Hrsg.): Temporäre Konzepte - Coworking und Coliving als Perspektive für die Regionalentwicklung. Stuttgart: Kohlhammer, S. 45-59