

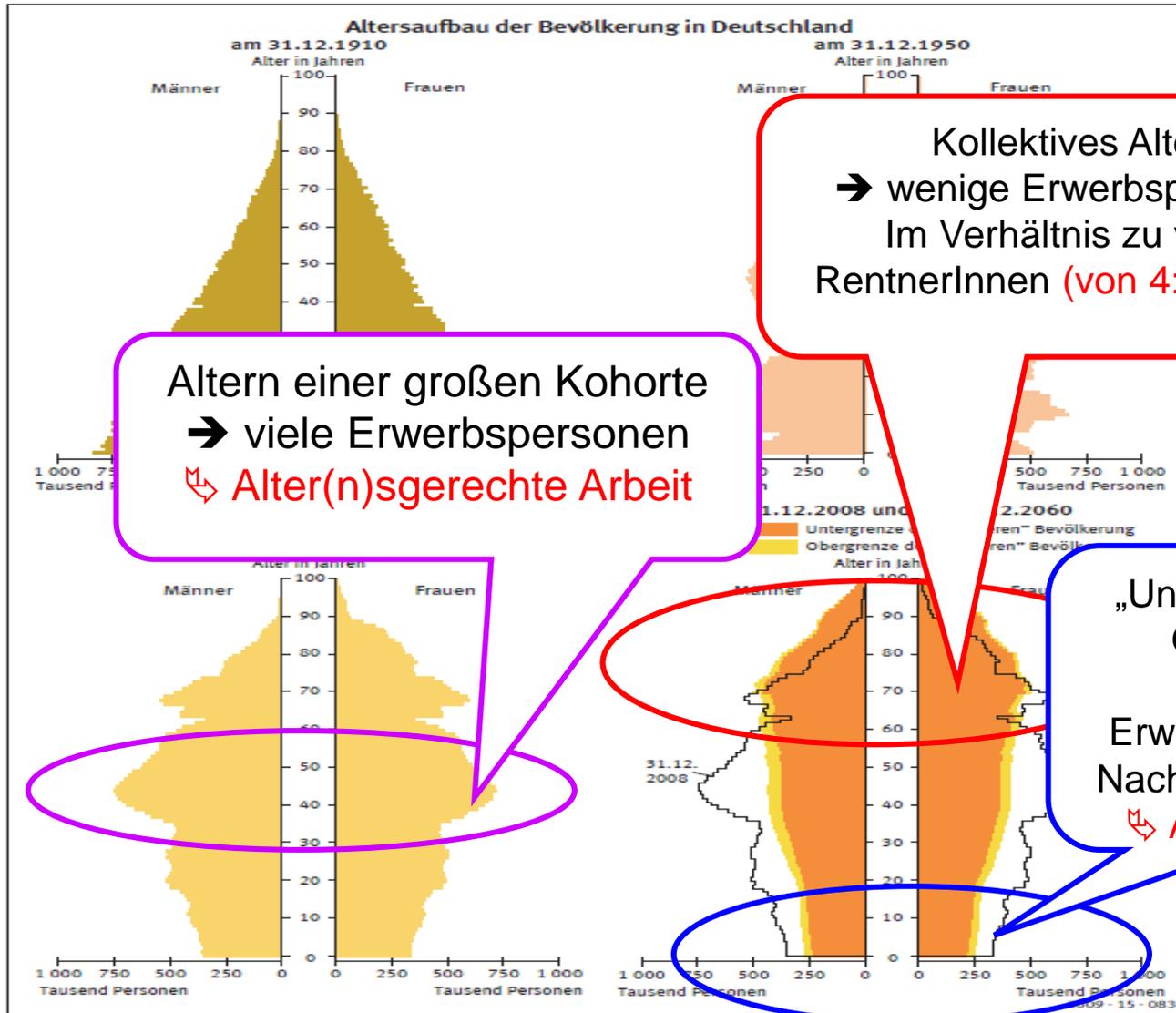
Macht Arbeit gesund? – Überlegungen zum Generationen- Management

*Gesundheitliche Chancengleichheit im Betrieb
66. Treffpunkt SVP aktuell*

Univ.Prof. em. Dr. Heinrich Geissler

- Demografischer Wandel?
- Wie altern wir körperlich, psychisch, geistig, sozial? Was wird mit dem Alter kritischer?
- Wachsende Unterschiede: zwischen Personen und zwischen Generationen
- Was tun? – Früherkennung statt „Reparatur“

Aspekte des demografischen Wandels



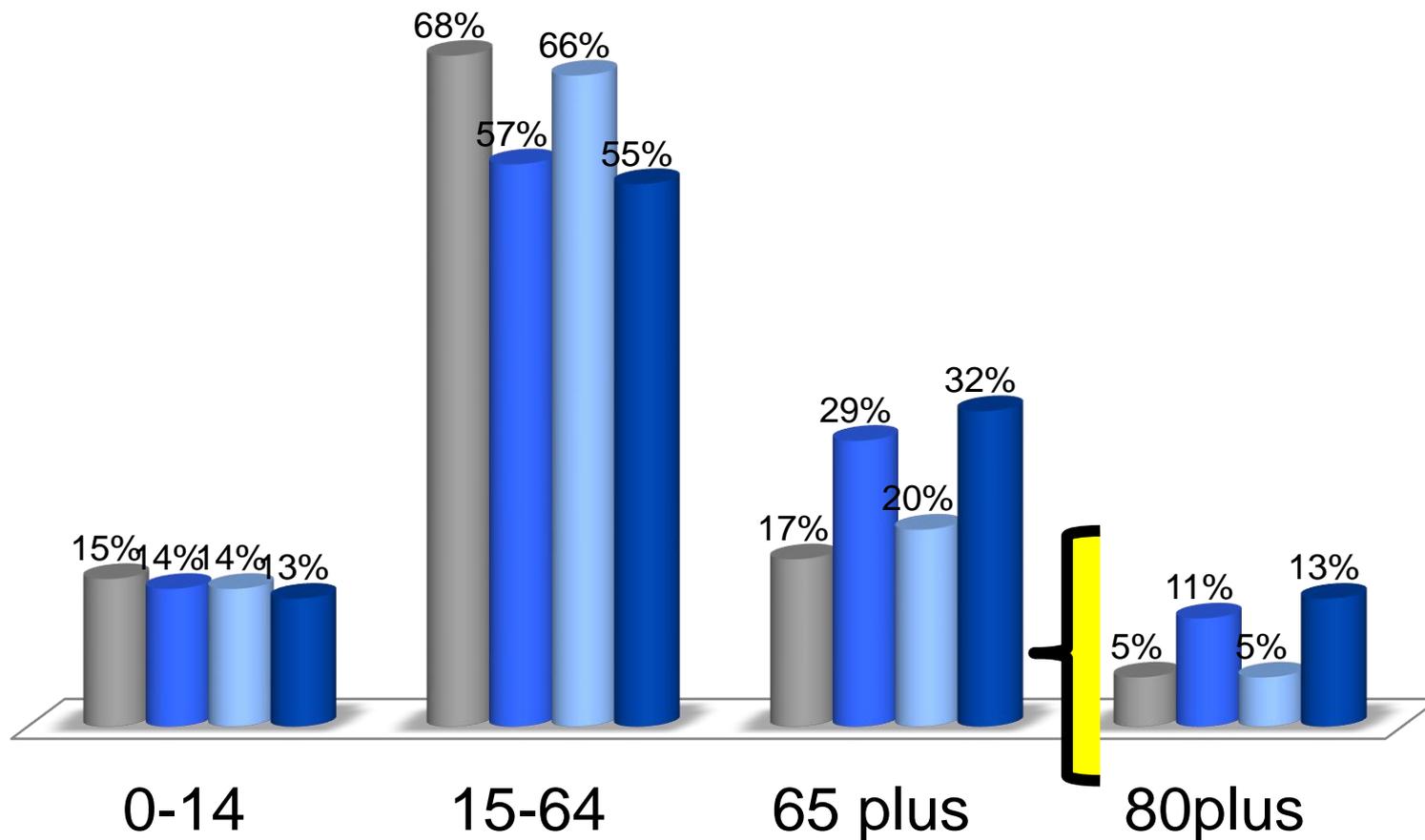
Kollektives Altern
→ wenige Erwerbspersonen
Im Verhältnis zu vielen
RentnerInnen (von 4:1 auf 2:1)

Altern einer großen Kohorte
→ viele Erwerbspersonen
↳ Alter(n)sgerechte Arbeit

„Unterjüngung“ der
Gesellschaft
→ weniger
Erwerbspersonen =
Nachwuchsprobleme
↳ Attraktive Arbeit

Bevölkerungsprognosen 2060

■ Österr. 2008 ■ Österr. 2060 ■ BRD 2008 ■ BRD 2060



Anteil Gesunder Lebensjahre ab 65

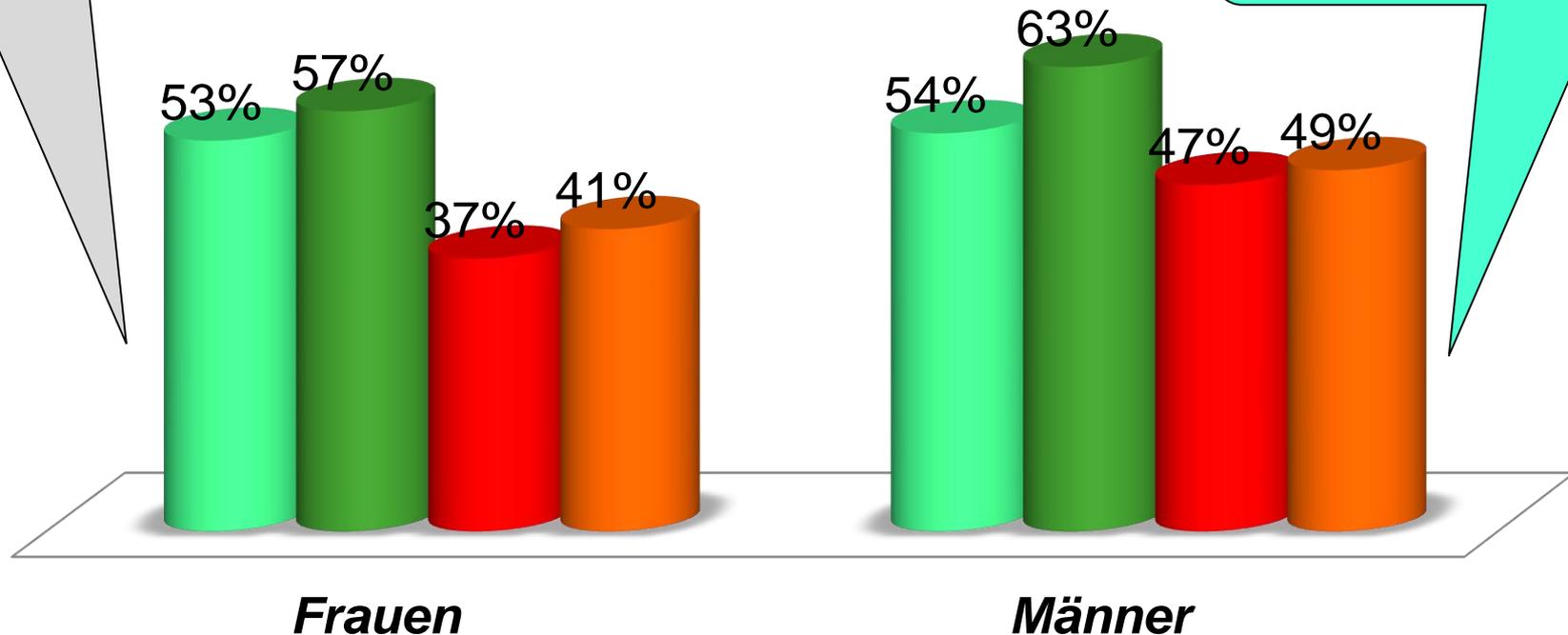
(EHLEIS, Country reports 6 und 9)

Parameter: „Keine generelle Aktivitätseinschränkung, chronische Erkrankungen, Selbsteinschätzung der Gesundheit“

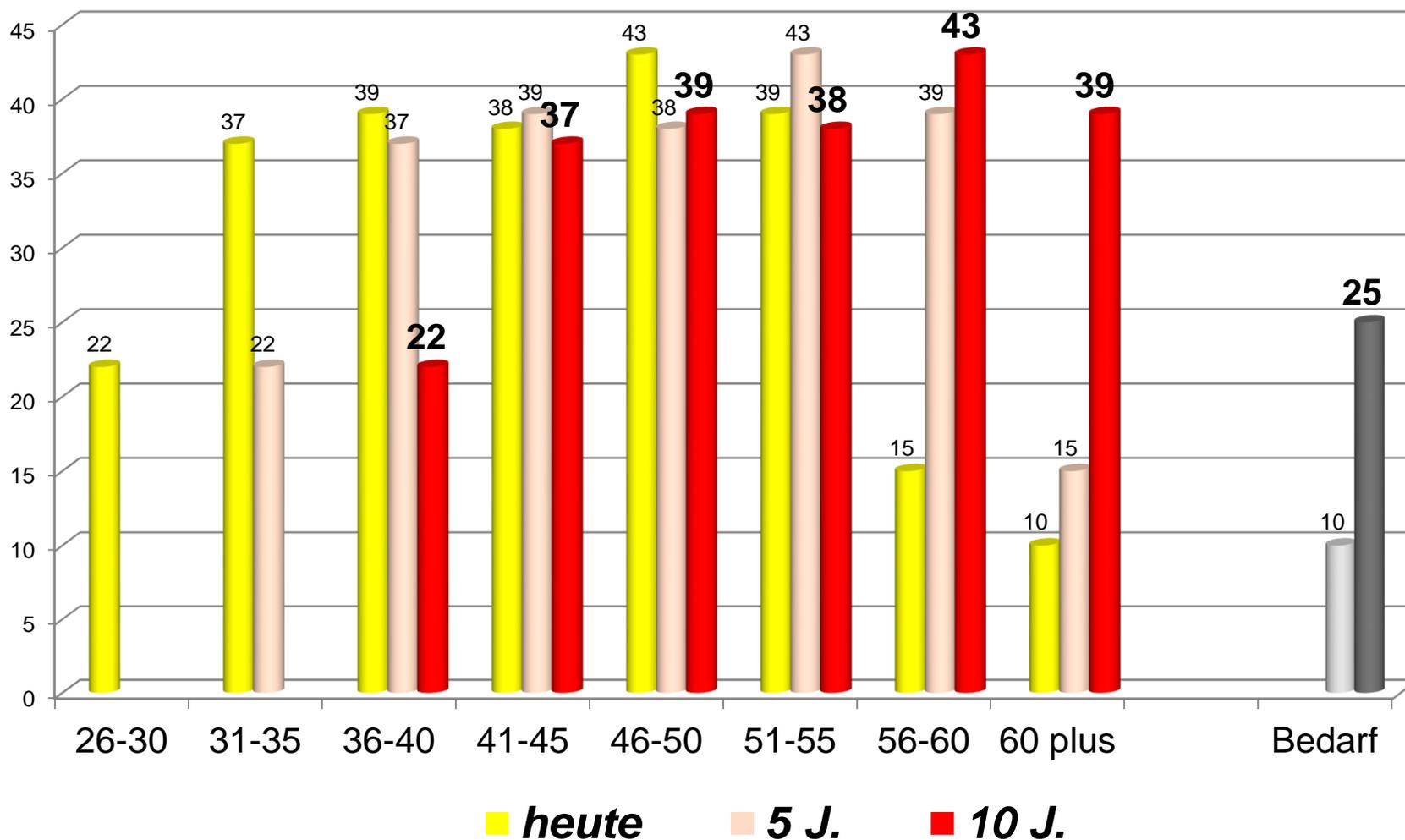
S: 40% → 65%
DK: 53% → 62%

■ 1995 ■ 2000 ■ 2010 ■ 2013

S: 50% → 69%
DK: 63% → 66%



Altersstruktur-Vorschau, gesamt (243 MA)



Denk-Hemmungen

Was sehen Sie?

Sehr
wenige

$$1 + 3 = 4$$

$$2 + 4 = 6$$

$$3 + 2 = 5$$

$$5 + 1 = 6$$

Fast alle

$$2 + 2 = 5$$

Fast
niemand

Mentale Modelle: Das Sichtbare ist unsichtbar!



Automobilindustrie: Japan-Besuch der 3 Weltmarktführer aus Detroit:

- Japan: Just in time in der Theorie
- Japan: Betriebsbesichtigung Toyota
- USA: Ignoranz & die Folgen

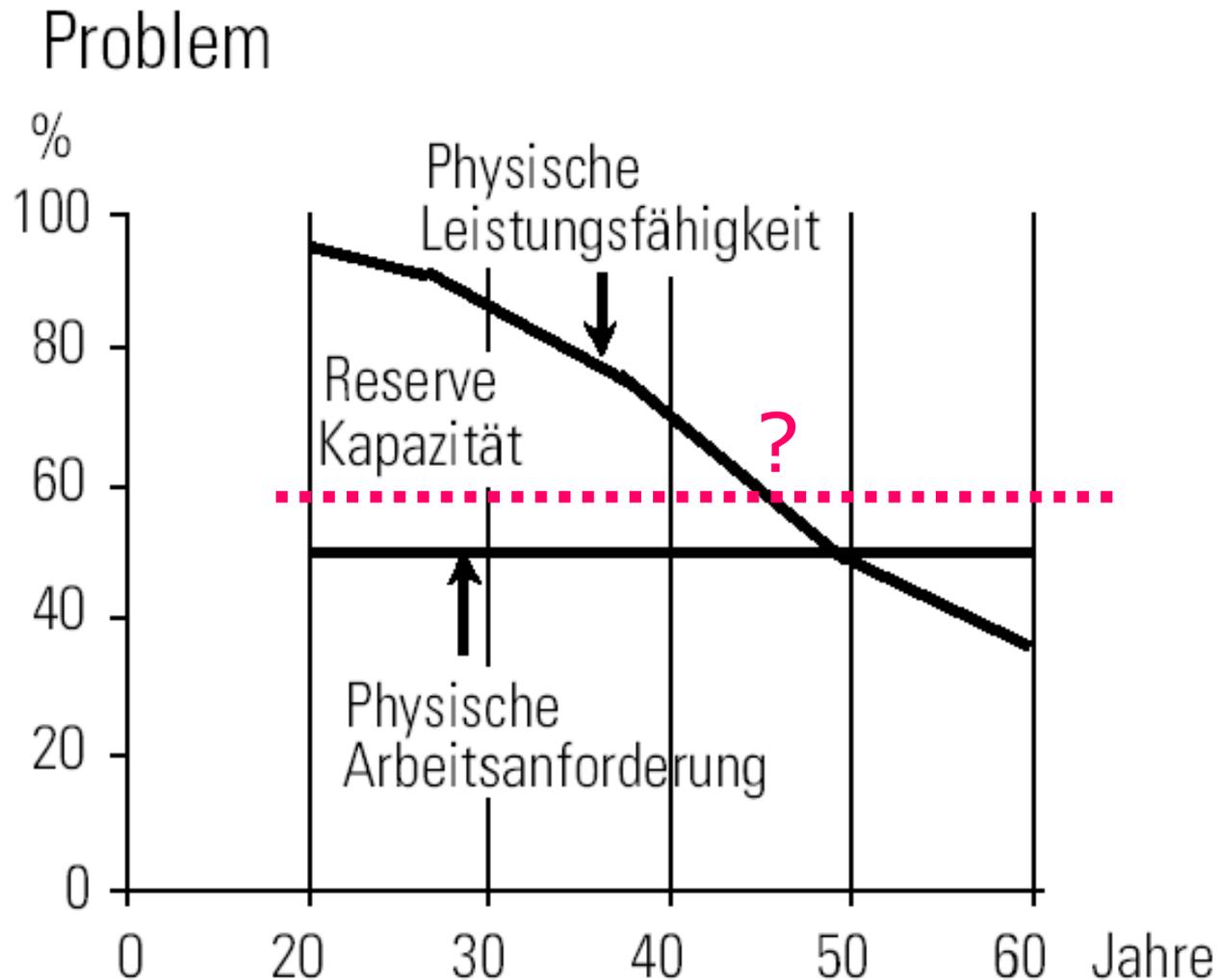
(nach: Peter Senge: Die 5. Disziplin)

Arbeitsbewältigung

Arbeits- und gesundheitswissenschaftliche
Grundlagen

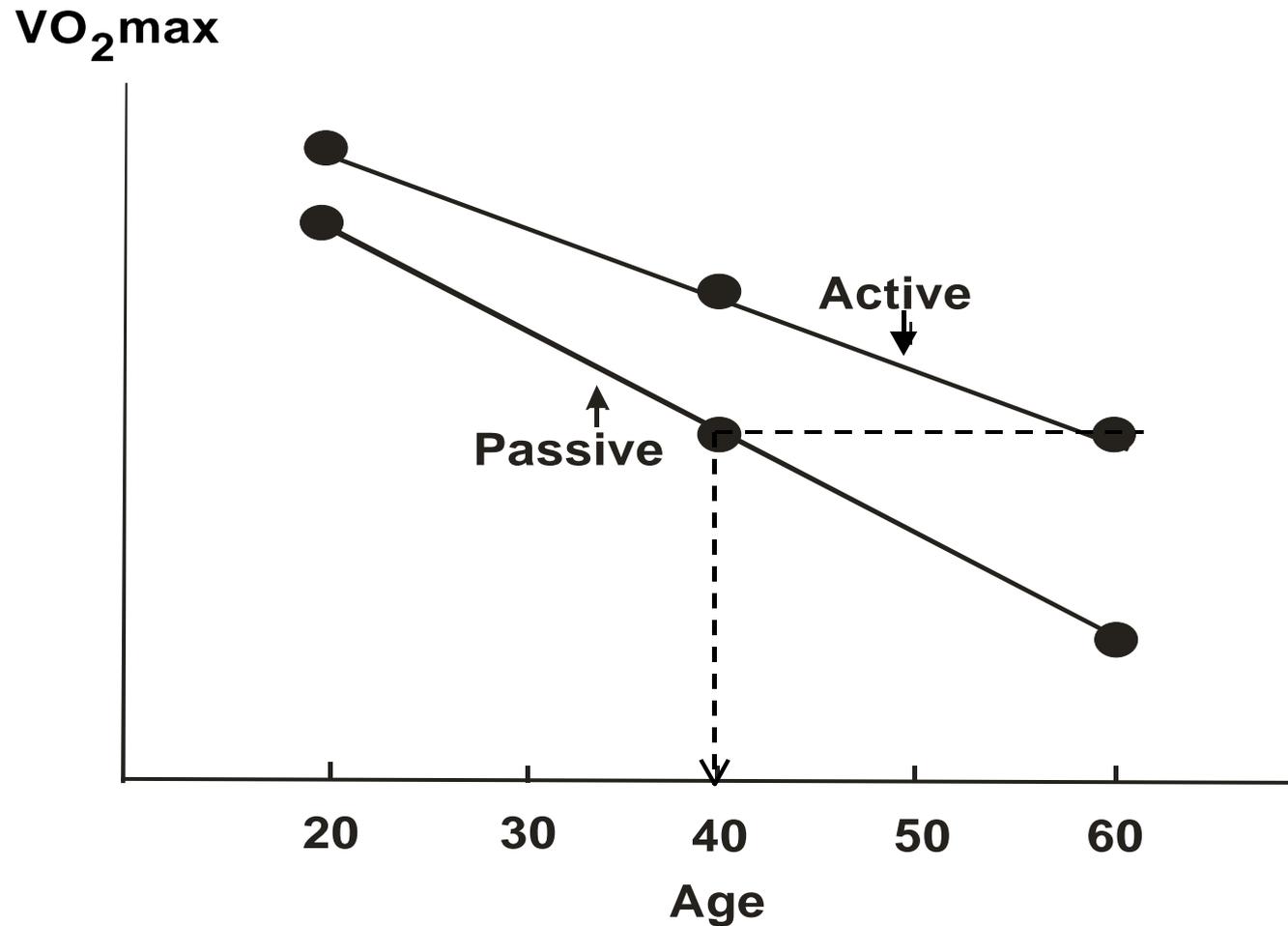
Körperliche Entwicklungen: Problem

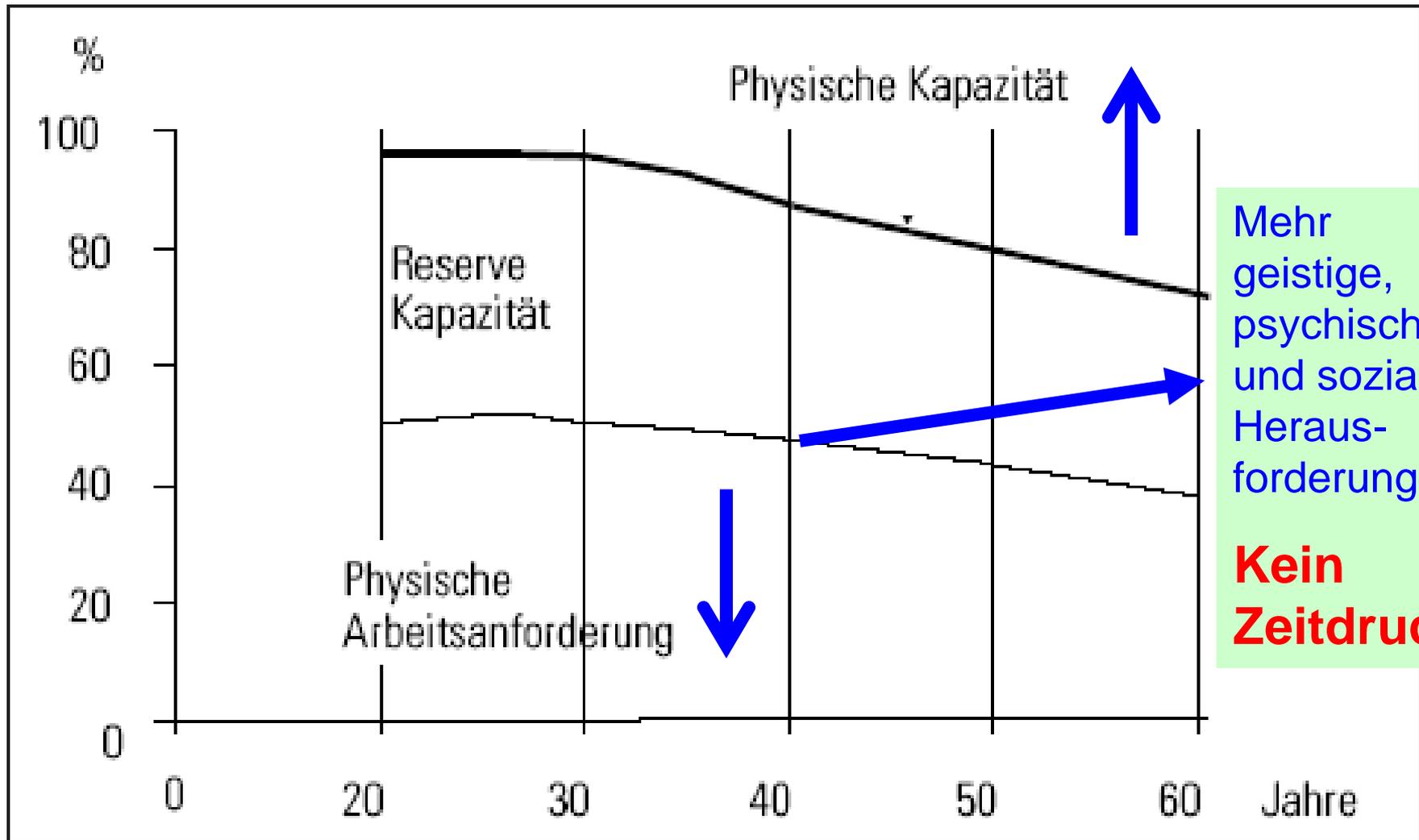
VORARLBERG



Körperliche Entwicklungen: Trainingseffekte

(Ilmarinen, Vortrag Wien 2003)





Quelle: Ilmarinen 1999:185

Stark für Sie. AK Vorarlberg

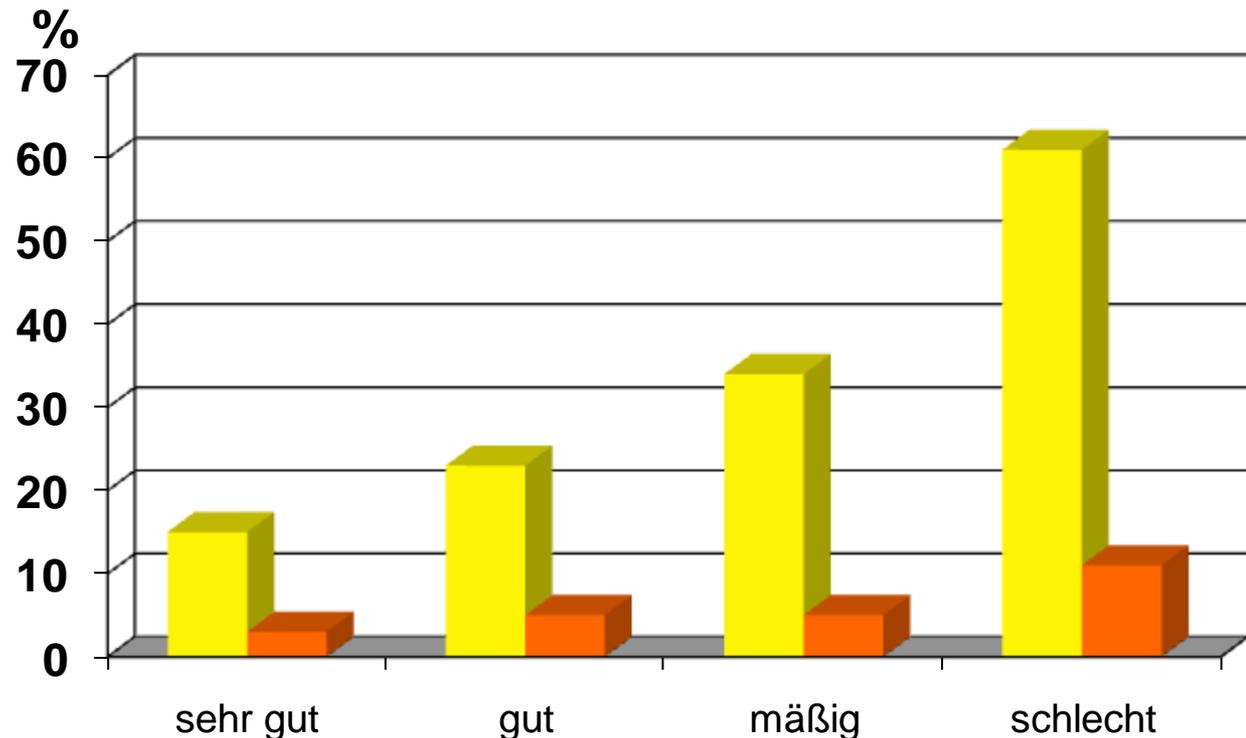
- Wir kommen nicht darum herum, **systematisch körperliche Entlastung im Lauf des Erwerbslebens** zu planen (natürlich auch wieder unter Beachtung der individuellen Unterschiede)

Vorhersagekraft und Frühhinweise des Work Ability Index

Zusammenhang zwischen WAI und der Vorhersage von Sterblichkeit und Berufs- oder Erwerbsunfähigkeitsrente bei kommunalen ArbeitnehmerInnen in den Jahren 1981-1992

Indexeinteilung:

- schlecht: 7-27
- mäßig: 28-36
- gut: 37-43
- sehr gut: 44-49



Quelle: Tuomi, Ilmarinen et al. 1997

■ Erwerbsunfähigkeitsrente 1992 ■ Tod 1992

Frühhinweise durch den Arbeitsbewältigungs-Index (ABI)

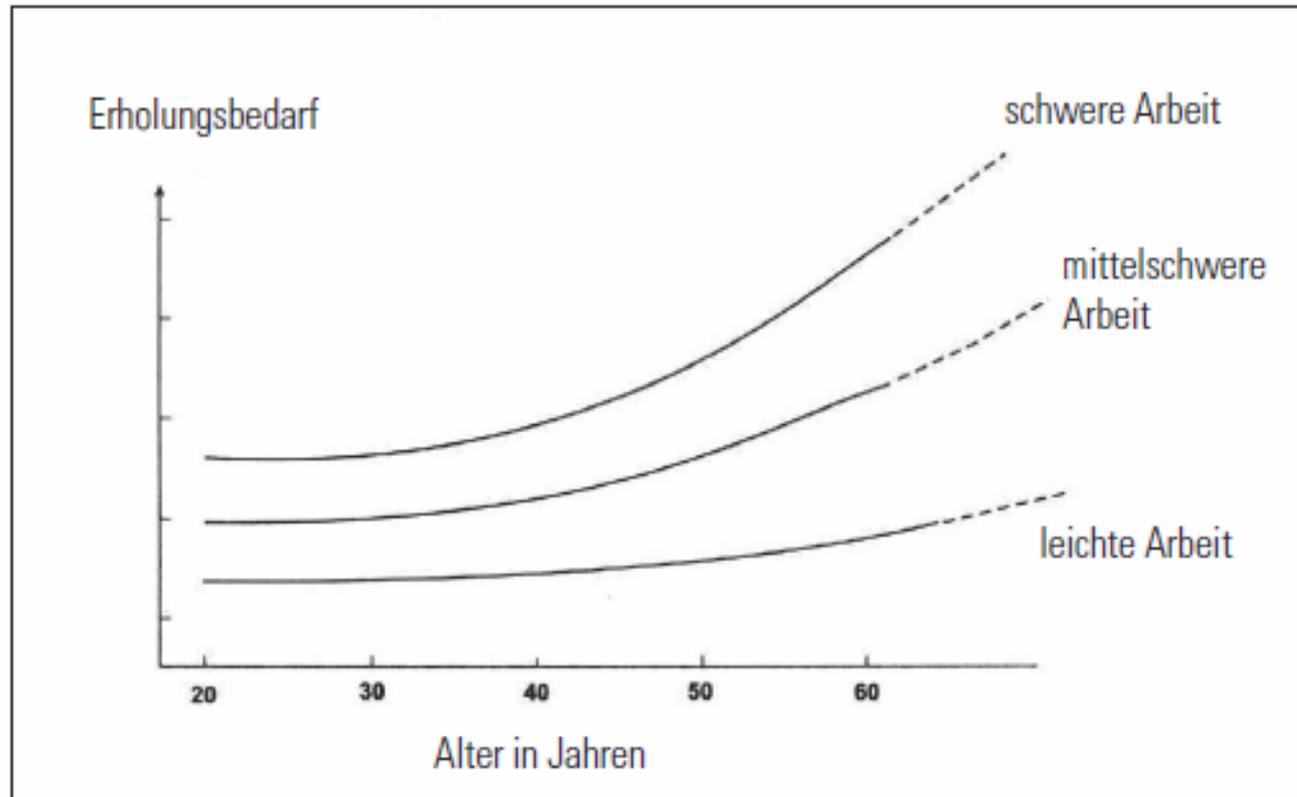
Ergebnis	Kategorie der Arbeitsfähigkeit	Maßnahme
7 - 27 Punkte	„schlecht“	Arbeitsfähigkeit wieder herstellen
28 - 36 Punkte	„mäßig“	Arbeitsfähigkeit verbessern
37 - 43 Punkte	„gut“	Arbeitsfähigkeit unterstützen
44 - 49 Punkte	„sehr gut“	Arbeitsfähigkeit erhalten

Frage 6:

- Glauben Sie, dass Sie, ausgehend von Ihrem jetzigen Gesundheitszustand, Ihre derzeitige Arbeit auch in den nächsten zwei Jahren ausüben können?
 - Unwahrscheinlich
 - Nicht sicher
 - ziemlich sicher

- **Früherkennung ist eine wirkungsvolle Investition** – (meist zu späte) Korrektur kommt uns individuell und gesellschaftlich teuer zu stehen und ist häufig Ergebnis mangelnder Vorausschau bzw. fehlender Prävention.

Abb./Tab. 120: Bedarf an Erholungspausen in Abhängigkeit von Alter und Schweregrad der Arbeit



Quelle: Ilmarinen 1999:59

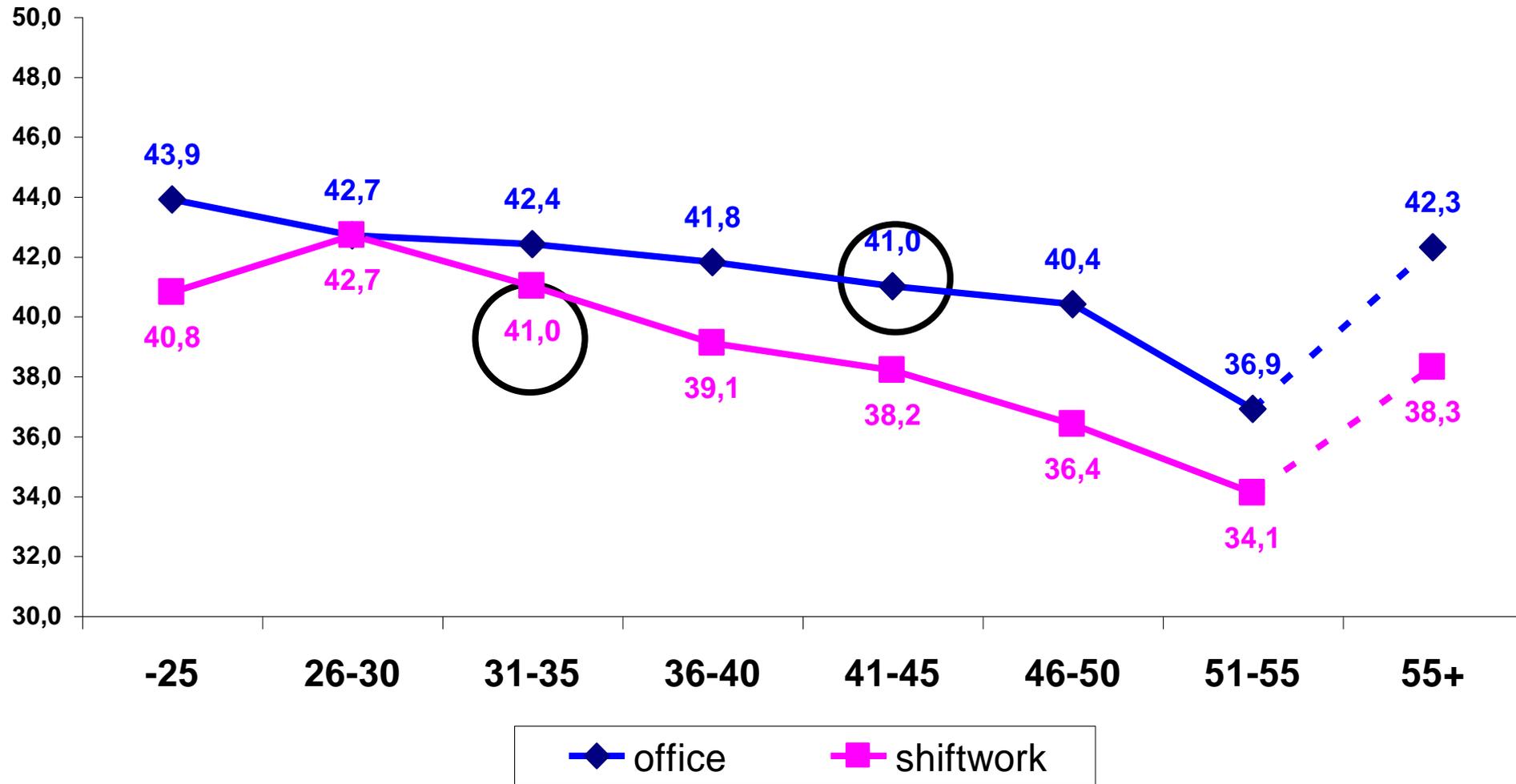
VHH PVG UG
Betriebsärztlicher
Dienst

„Arbeitsbedingtes Vor-Altern“

ABI-Werte (Skala 7-49 Punkte)	Frauen			Männer		
	30-44	45-54	55-64	30-44	45-54	55-64
Sehr starkes Stressempfinden:						
Selten	41,4	39,6	37,4	42,0	40,1	38,5
Mindestens wöchentlich	37,2	31,7	30,1	36,4	32,2	29,7

Office and Shiftwork: WA in the Life Course

(Chemical Industrie, Austria)



Stark für Sie. AK Vorarlberg

Geißler, IBG 1998, in: Ilmarinen, Tempel, 2003,

Psycho-vegetative Beschwerden: Alter & Arbeitszeit

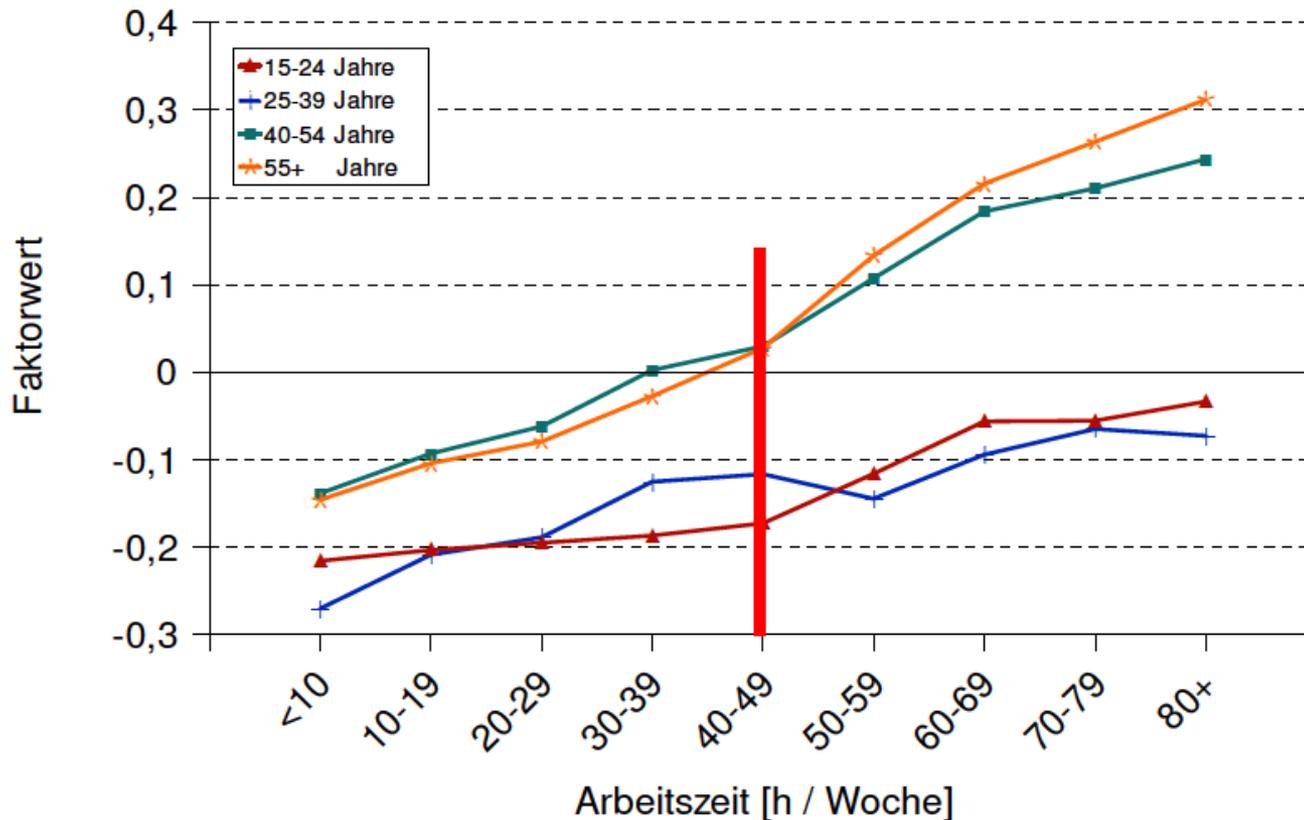


Abbildung 9: Psycho-vegetative Beschwerden in Abhängigkeit von der Dauer der Arbeitszeit und dem Alter der Befragten

Überlegung 3: Gleichbehandlung ist Diskriminierung



Wenn mit dem Altern die individuellen Unterschiede wachsen, dann ist **Gleichbehandlung** (z.B. gleiche Zahl von Überstunden, Nachtschichten ...) **ist Diskriminierung**.

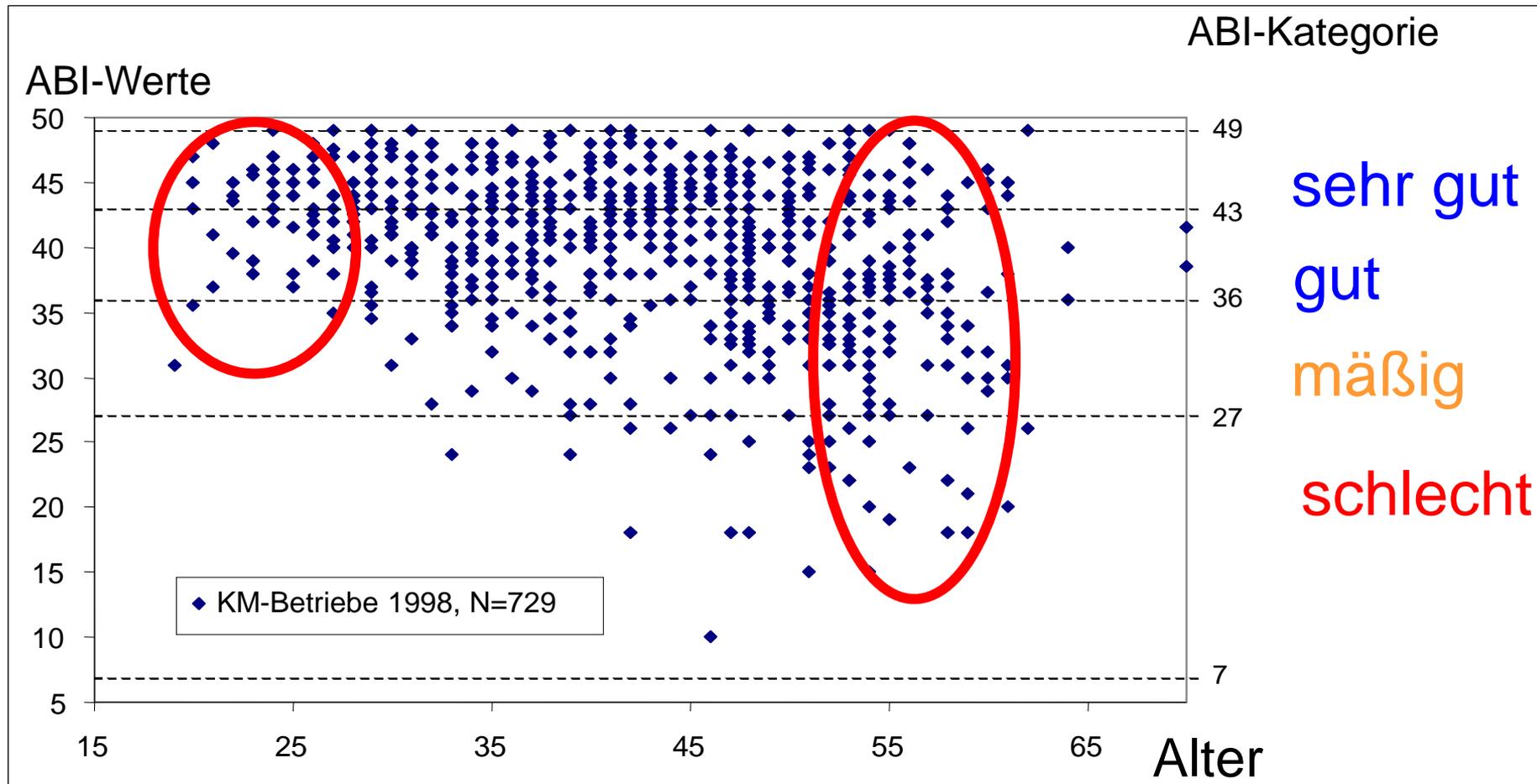
- Wertehaltungen
- prägende Einflüsse
- typische Eigenschaften
- Arbeitsethos
- Anwerbung – Bewerbung
- Zusammenarbeit
- MA-Führung
- Karriereplanung



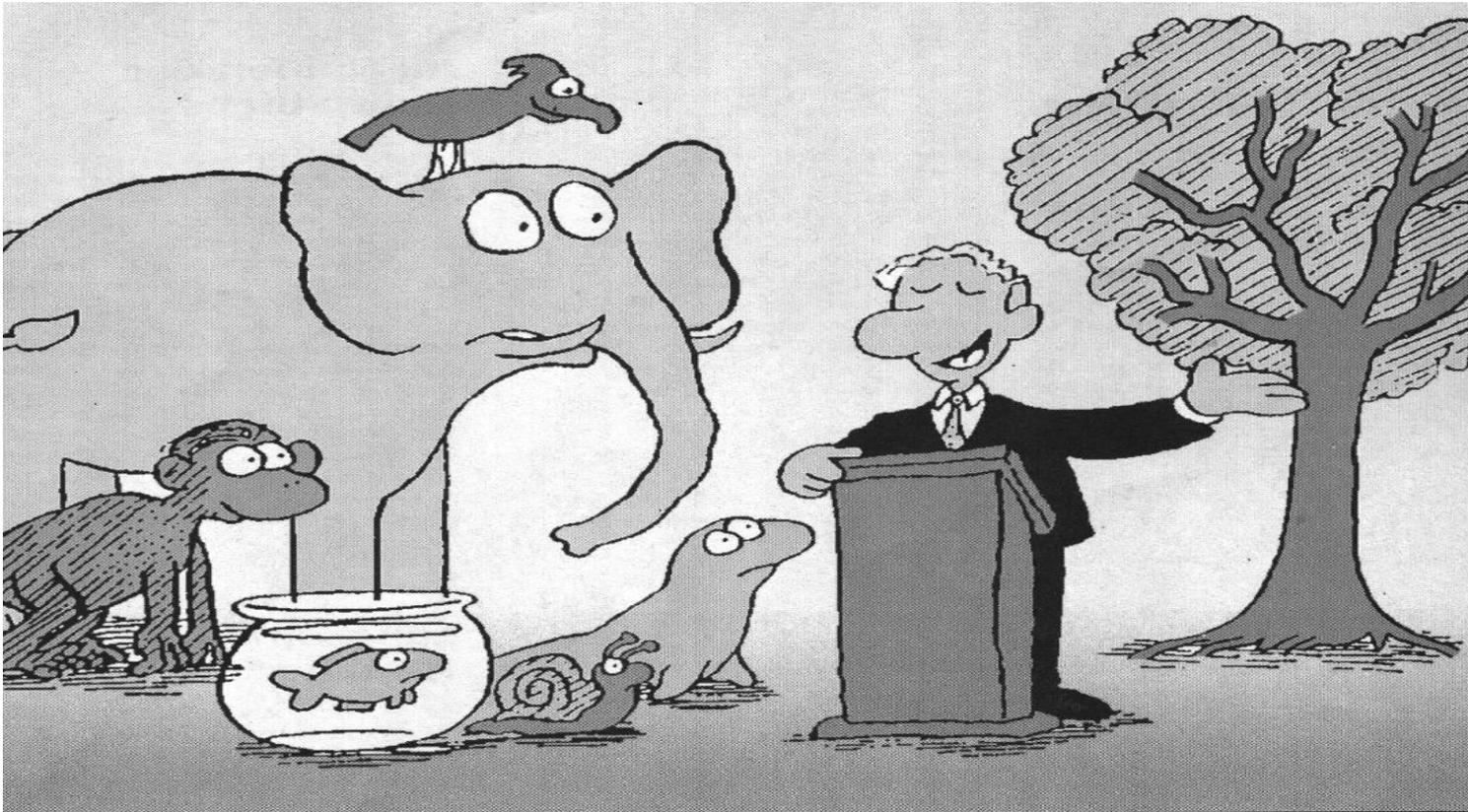
Generationen	Geburtsjahre	Altersgruppen (Stand 2018)	Prägende Jahre
Babyboomer	1946 – 1964	54 - 72	1957 - 1979
Generation X	1965 - 1979	39 – 53	1976 - 1994
Generation Y	1980 - 1995	23 – 38	1991 - 2010
Generation Z	1996 - ?	22 u Jünger	Ab 2007
???			

	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Arbeits-ethos	hohe Arbeitsmoral, wollen Bilderbuchkarriere, wollen Erwartungen entsprechen, motiviert, wollen qualitativ hochwertige Arbeit leisten	Produktivität ist das A und O, Konzentration auf Endergebnis und Endresultat, Unternehmensziele wichtiger als Private, sie tun was nötig ist um einen Job zu erledigen, erwarten aber auch dafür belohnt zu werden	Abkehr von kompletter Hingabe und Aufopferung für die Arbeit, konzentriert und fixiert auf persönliche Lebensziele und Sinnfindung, machen Job solange es der Selbstverwirklichung dient,	wollen vor allen die hohen Erwartungen der Eltern erfüllen, suche nach dem eigenem Antrieb fürs Berufsleben, wünschen sich einen sicheren Arbeitsplatz und Beruf der sie erfüllt und Spaß macht

Mit zunehmendem Alter wachsen individuelle Unterschiede



Gleichbehandlung ist Diskriminierung.



Damit es gerecht zugeht, erhalten Sie alle die gleiche Prüfungsaufgabe: Klettern Sie auf diesen Baum!

Betriebs-/PersonalrätInnen und auch Management,
können insbesondere für Ältere (ab 45)

- keine kollektiven Maßnahmen mehr festlegen, sondern nur
- **kollektive Rahmenbedingungen für die Erhöhung der individuellen Handlungsmöglichkeiten** schaffen.

VORAUSSETZUNG FÜR ALTER(N)S-GERECHTE ARBEITSGESTALTUNG

Problembewusstsein der FK:

- Altersstruktur-Vorschau und
- Kenntnisse der FK über alterskritische (Teil-)Tätigkeiten

Evaluierung unter Berücksichtigung des Alters:

- Unterlagen der AUVA unter <https://www.eval.at/alternsgerechte-arbeitsgestaltung>

Checkliste AUVA, Beispiel

Aspekte, die das **Hören** betreffen

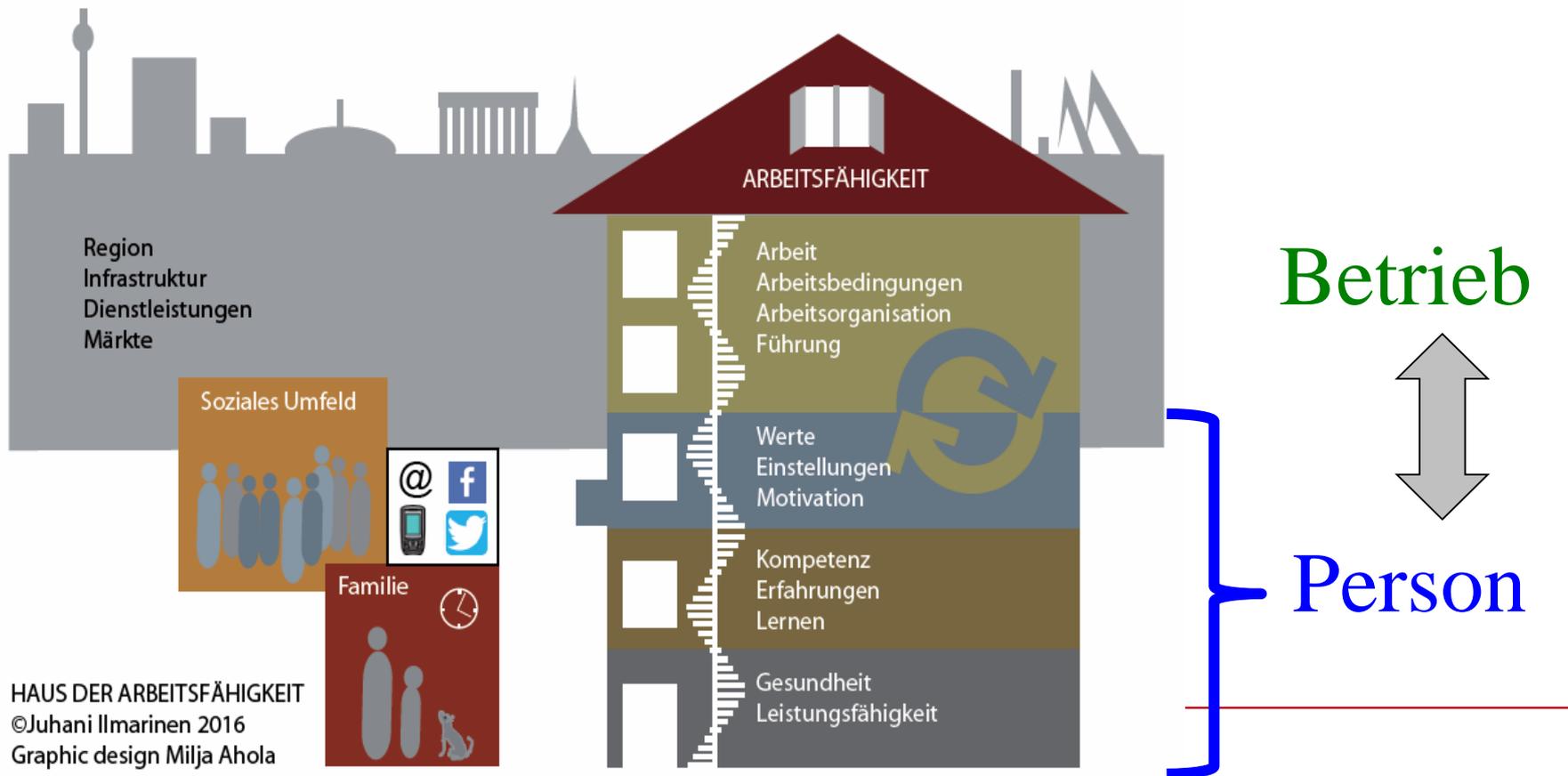
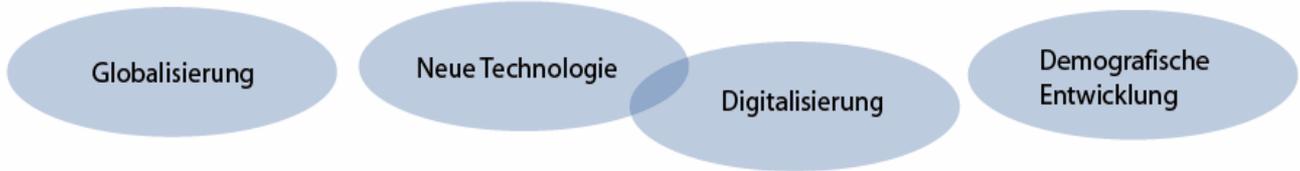
Zur Information: Veränderungen im Hören beginnen nicht erst im Alter, sondern meistens schon relativ unbemerkt im mittleren Erwachsenenalter, wobei der Verlauf individuell sehr unterschiedlich ist. Lärmeinwirkungen beschleunigen diesen Prozess, v.a. im hohen Frequenzbereich. Die Hörminderung bei hohen Frequenzen macht sich ungefähr ab dem 45. Lebensjahr bemerkbar.

	Trifft zu	Trifft nicht zu	Anmerkung
Akustische Signale sind gut wahrnehmbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mögliche Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none">• Akustische Signale optisch unterstützen• Akustische Signale mit tieferen Frequenzen versehen• ...			

Aspekte, die die **Beweglichkeit und Koordination** betreffen

Zur Information: Studien bestätigen die Abnahme der Beweglichkeit, es gibt aber Trainingseffekte. Der Rückgang der Koordinationsfähigkeit (Gleichgewicht) mit zunehmendem Alter sollte in Arbeitsumgebungen berücksichtigt werden, um Unfälle zu vermeiden.

Das Konzept "Arbeitsfähigkeit"

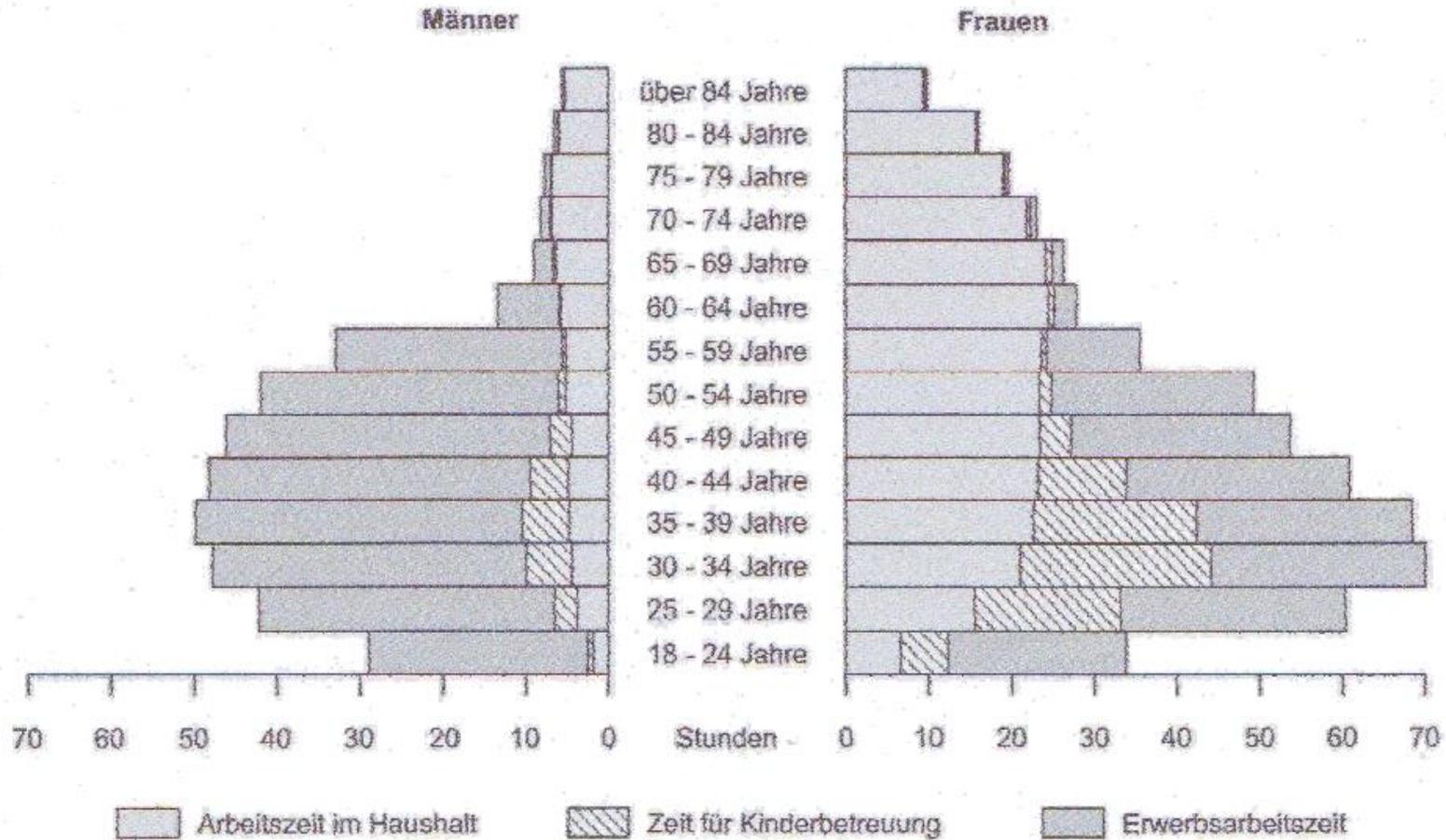


„Killer“ für älter werdende Mitarbeiter

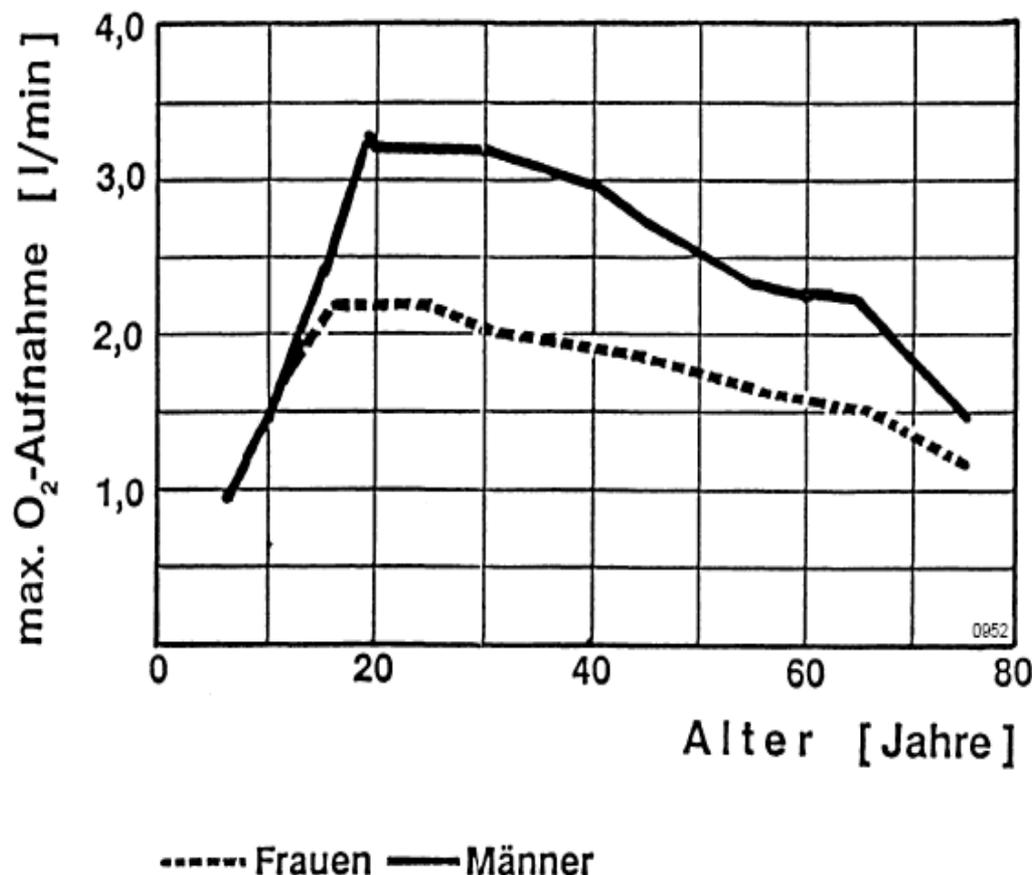
- lang dauernde physische Überforderung, kombiniert mit Haltearbeit und Monotonie
 - für viele Ältere: Nachtschichten
 - chronischer Zeitdruck
 - Ausschluss von oder schlechte Weiterbildung
 - schlechtes Führungsverhalten
 - zu starke Spezialisierung
 - Langjährige einseitige Tätigkeiten ...
 - führen zu einseitigen Blickwinkeln
 - führen zu einseitigen körperlichen Belastungen (v. a. bei hoher Arbeitsteilung) und Abnutzungserscheinungen
 - erschweren Umstellungen
 - können zum Verlernen des Lernens (Lernentwöhnung) führen
-

Alter und Gesundheit (nach Geschlecht)

Zeitbudget



Maximale O₂ Aufnahme im Verlauf des Lebens

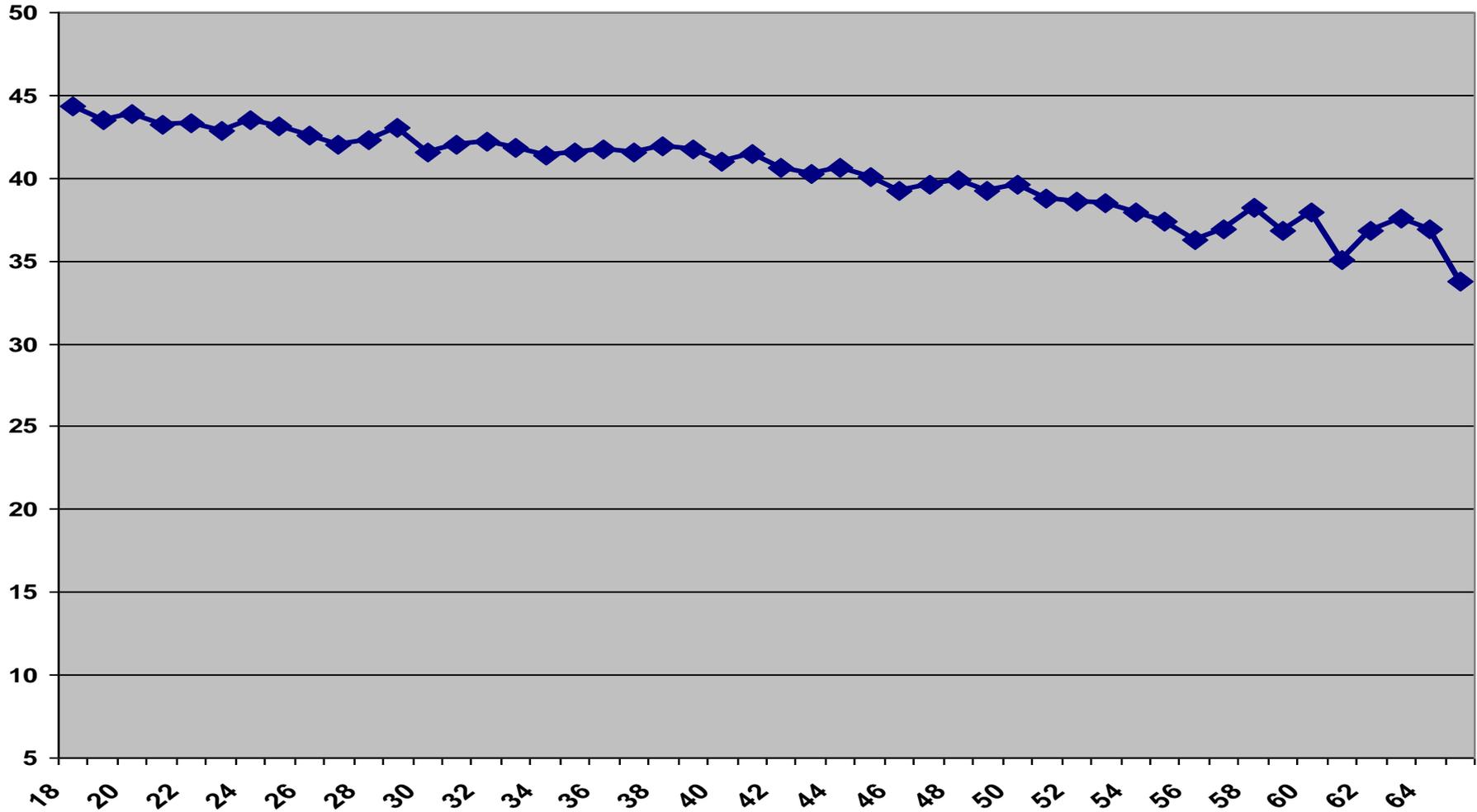


Maximale Sauerstoffaufnahme im Verlauf des Lebens (n=2384)

Normalerweise sollte pro Arbeitstag max. 30 – 40 % der O₂-Aufnahmefähigkeit ausgenutzt werden um Müdigkeit zu verhindern!
(Astrand + Astrand, 1978; Ilmarinen 1992)
bei z.B. Bauarbeitern, Pflegekräften, Reinigungspersonal, Großküchenpersonal häufige Überschreitung
(Nygard, 1988)

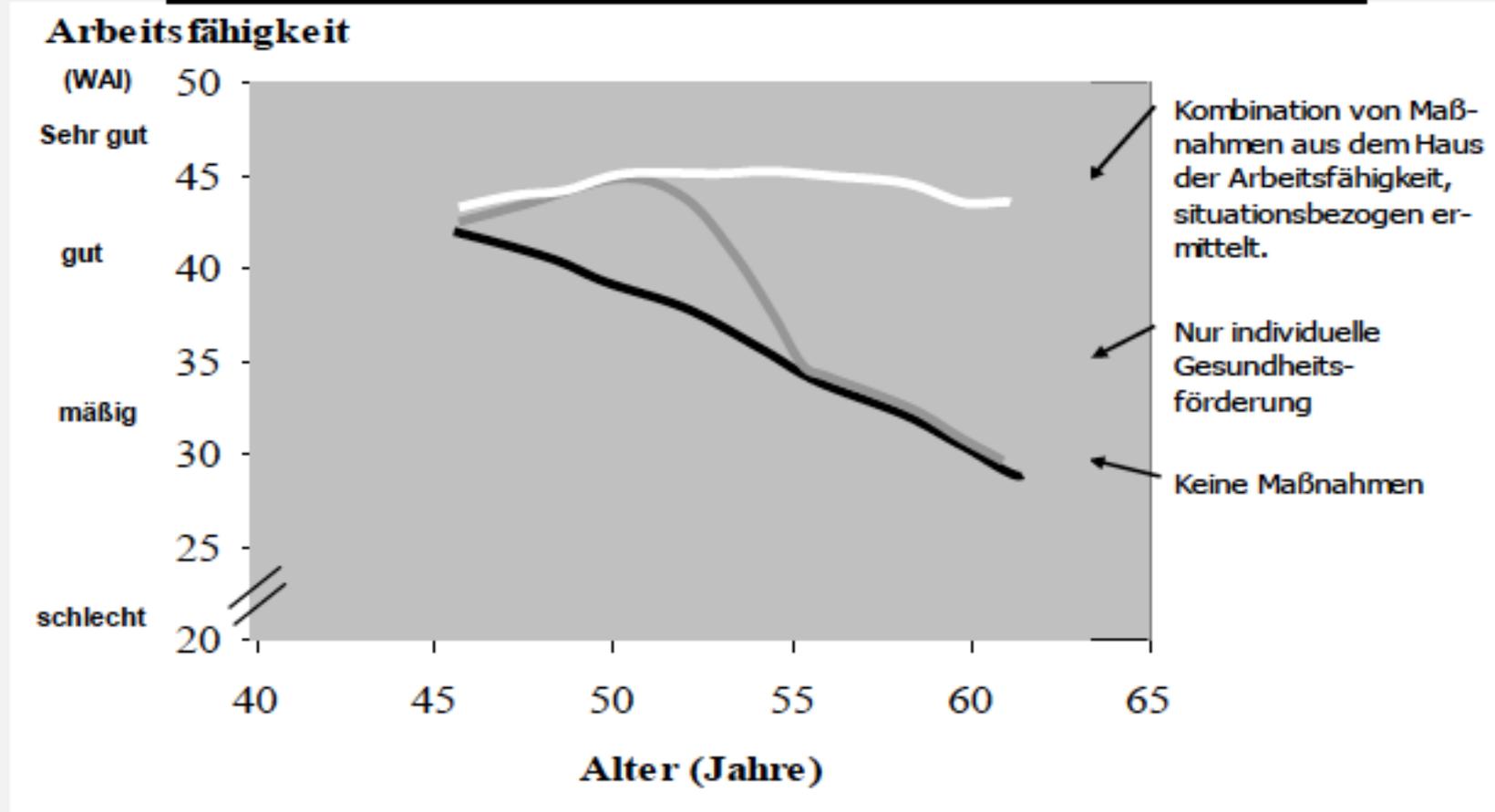
Förderung der Arbeitsfähigkeit

Mittlere Arbeitsfähigkeit nach Alter in Finnland



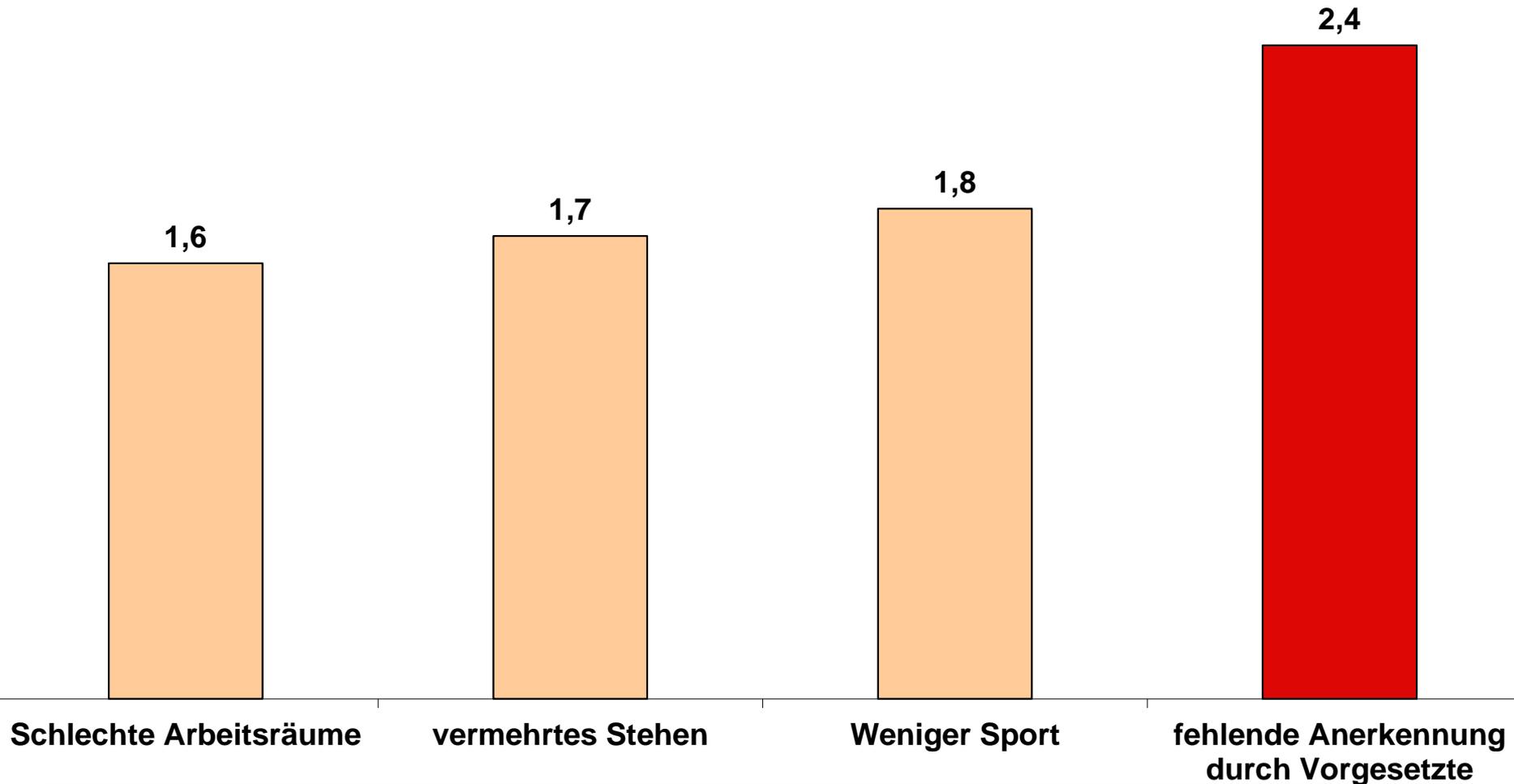
Stark für Sie. AK Vorarlberg

Durchschnittliche Arbeitsfähigkeit im Unternehmen – Ilmarinen-Richenhagen-Kurven (Prinzipdarstellung)



Wahrscheinlichkeit schlechterer Arbeitsfähigkeit

(11 Jahre follow-up, Ilmarinen/Tempel, 2002. S. 249)



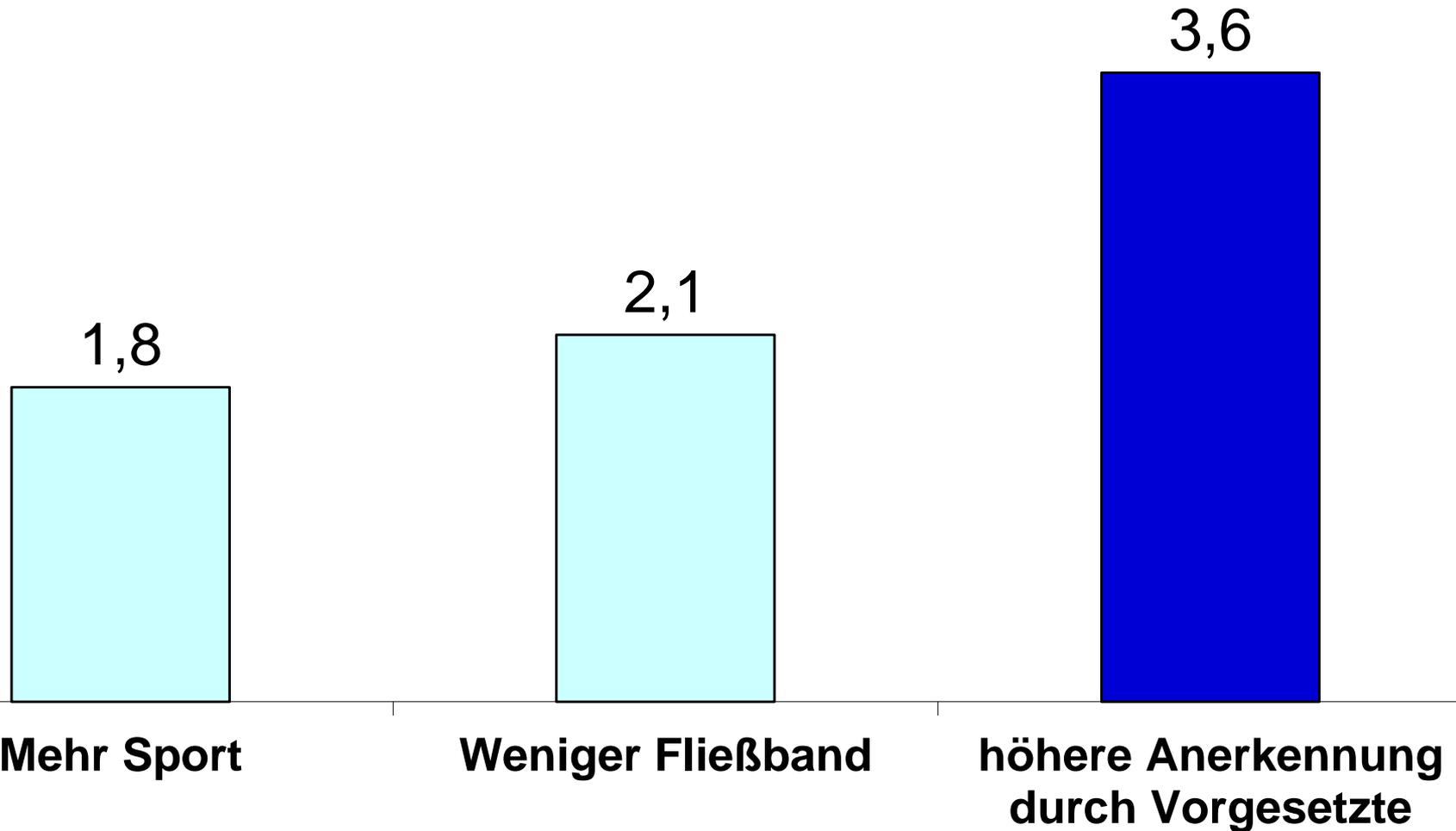
Stark für Sie. AK Vorarlberg

<p>Ungleichgewicht von Verausgabung und Anerkennung (Gratifikationskrise nach Siegrist) (OR 5.9)</p>	
<p>Übersteigerte berufliche Verausgabungsneigung (OR 5.9)</p>	

Larisch, Joksimovic, von dem Knesebeck, Starke, Siegrist, 2003

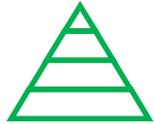
Wahrscheinlichkeit besserer Arbeitsbewältigungs-Fähigkeit

(11 Jahre follow-up, Ilmarinen/Tempel, 2002. S. 249)



Alter(n)sgerechte Berufsverläufe

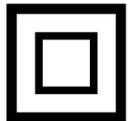
Basis-Modell für Berufsverläufe



Einstieg (Tätigkeit nach Ausbildung) zum Aufbau von Routine



Umstieg bei belastungsbedingt begrenzter Tätigkeitsdauer ☹️ und/oder berufliche Entwicklung 😊 (mit systematischem Training und gezielter Unterstützung durch ältere/erfahrene KollegInnen) oder Aufstieg



Verweilen mit altersgerechter Anpassung der Tätigkeit, abwechslungsreiche Aufgaben → bis zum Regelrentenalter zu bewältigen



Entlastung mit erfahrungsgeleiteten Arbeitsaufgaben und altersgerechten Arbeitsbedingungen – als Wahlangebot



Alter(n)sgerechte (Teil-)Tätigkeiten

Alterskritische (Teil-)Tätigkeiten

- Welche Tätigkeiten sind für den Einstieg in den Beruf/Betrieb am besten geeignet, um Erfahrung und Routine aufzubauen und um fachliche und organisatorische Kompetenzen zu stärken?
- Welche horizontalen, diagonalen und vertikalen Entwicklungsmöglichkeiten gibt es?



Foto: Böhler-Edelstahl: Feinschneidwerkzeug;
website-download

- Welche Tätigkeiten/Tätigkeitselemente bzw. Rahmenbedingungen (z. B. Schichtarbeit) sind alterskritisch?
- Welche Tätigkeiten können bis zum Rentenalter ausgeübt werden?
- Welche Entlastungsmöglichkeiten gibt es für Ältere?
- Welche Entlastungsmöglichkeiten gibt es für Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen?



Ergebnisse (Auswahl)

aus: A. Fevel, H. Geissler:

7.68 Mitalternde Arbeit – Alternsgerechte Berufsverläufe

PersonalEntwickeln

197. Erg.-Lfg., August 2015

Stahlproduktion

- Zusätzliches Personal zum Abbau von Urlaubsüberhängen und Überstundenvolumina wurde eingestellt.
- Änderungen in der Schichtplanung bedeuten weniger Überstunden und Nachtschichten für Ältere.
- Mögliche Schwierigkeiten in der Arbeitsbewältigungsfähigkeit werden durch das betriebsärztliche Arbeitsbewältigungs-Coaching frühzeitig erkannt und in einem Regelprozess im Sinne der Erhaltung der Beschäftigung bearbeitet (sozusagen ein präventives Eingliederungsmanagement).
- Für Anlernprozesse werden systematischere Inhalts- und Ablaufpläne erarbeitet und Zeitbudgets für Lehrende zur Verfügung gestellt.
- Vermehrte Übernahme von Leiharbeitnehmern zur Reduktion von unproduktiven Anlernzeiten bei unerwünschter Fluktuation.
- Für alle Beschäftigten in der Nachtschicht stellt der Betrieb eine warme, leicht verdauliche Suppe.

Software-Entwicklung

- Ältere wünschen einen Einsatz mit mehr Planungsaufgaben und eine Entlastung vom stressigen Rund-um-die-Uhr-Einsatz in der produktionsnahen Störungsbehebung.

Kran- und Anlagenschlosserei

- Die Ausbildung von Führungskräftenachwuchs war bislang auf unter 35-Jährige zugeschnitten. Jetzt wird zur Entlastung und Beachtung des Erfahrungswissens der „Meister 45plus“ eingerichtet.
- Das anlagenspezifische Erfahrungswissen Älterer soll bei der Beschaffung mehr berücksichtigt werden.

Logistik

- Abbau von Mythen: Beschäftigte schätzen – im Unterschied zur Führung – bestimmte schwere Tätigkeiten als machbar ein, solange eine frühere Pensionierung mit 57 Jahren für Nacht-/Schwerarbeit möglich ist.

Ambulante Pflege

- Planung der Touren unter Altersgesichtspunkten: Keine Älteren in Hochhäuser ohne Lift; Kombination von Pflege mit Hauswirtschaft bei besonders schweren PatientInnen.
- Vereinbarung von definierten Pausenzeiten, die in der Tourenplanung berücksichtigt sind. Pause ist Pause. Keine Unterbrechungen, keine Nebentätigkeiten.

Stationäre Altenpflege

- Überarbeitung des Plans für Bereitschaftsdienste und Regelung des Entgelts bzw. angemessener Freizeitausgleich.
- Aufgaben an sich verändernde Möglichkeiten der Beschäftigten anpassen; Belastungswechsel ermöglichen durch Teilaufgaben wie z.B. Pflegeaufnahme, Beauftragte für Verbandmaterial etc.
- Entlastung der Pflege zu bestimmten arbeitsintensiven Phasen und in Übergabezeiten durch bessere Kooperation mit der Alltagsbetreuung.

Straßenmeistereien

- Berücksichtigung der Sonneneinstrahlung bei der Planung von Außenarbeiten (z. B. rechte/linke Straßenseite; Nord-/Südrichtung bei Arbeiten an Böschungen).
- Berücksichtigung des Erfahrungswissens Älterer bei der Beschaffung von Maschinen und Fahrzeugen.
- Überprüfung der Tätigkeiten, die an private Dienste vergeben werden, bezüglich Arbeitsschwere.
- Schnellerer Zugang zur Traumata-Nachsorge nach dem Erlebnis schwerer Unfälle.

Großhandel

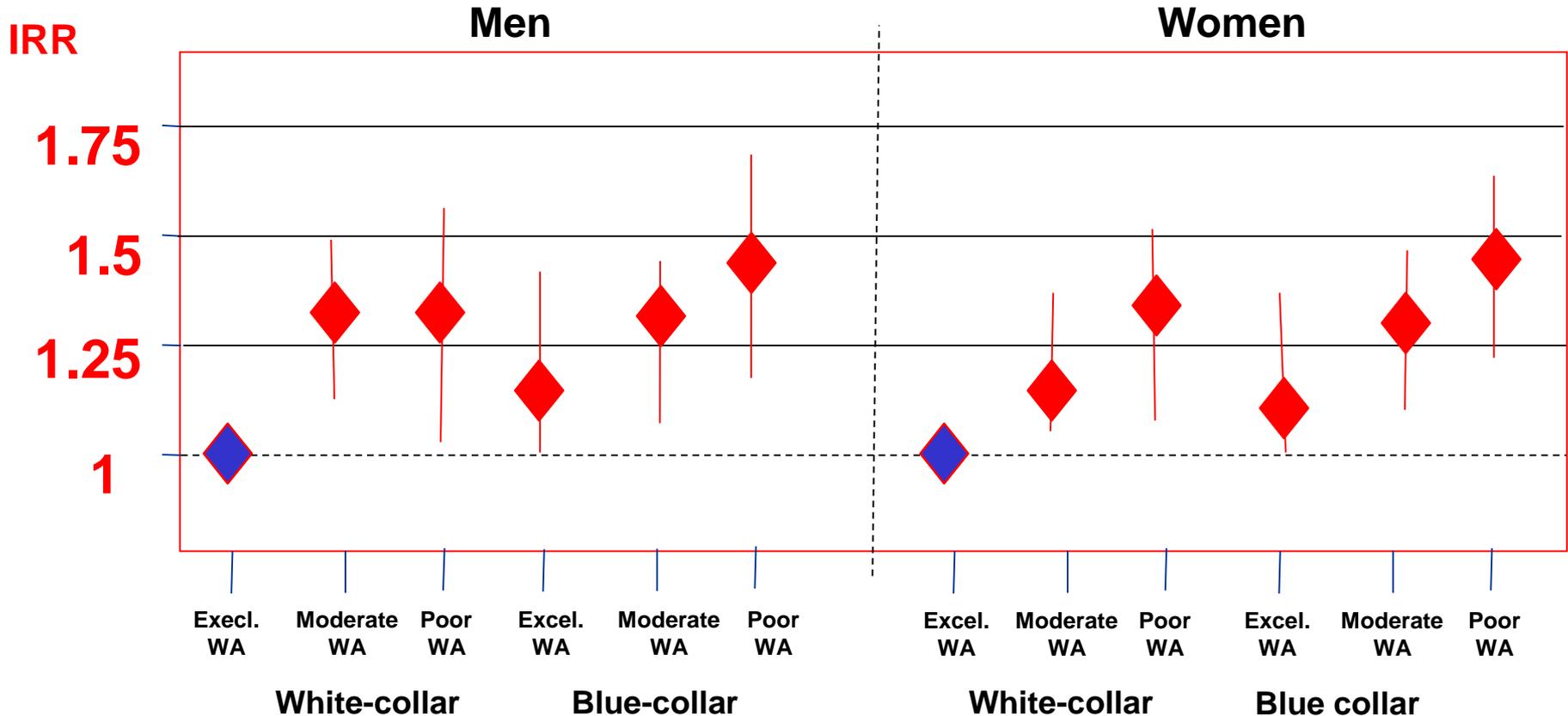
- Zeitnaher Zeitausgleich nach größerer Überstundenbelastung.

Öffentlicher Personennahverkehr

- Zusätzliche bezahlte Entlastungstage für Ältere und für Personen, die aus medizinischer Sicht Entlastung benötigen.
- Möglichkeit, das Urlaubsgeld (für das Unternehmen kostenneutral) in zusätzliche Urlaubstage zu tauschen.

Midlife work ability predicts old age disability (IADL) (= unselbständige Haushaltsführung) (73-85 Jahre, 28 Jahre Längsschnitt)

Risk for IADL disability according to midlife professional group and work ability*



*adjusted for age+marital status+alcohol intake+smoking+exercise+main chronic diseases

(von Bonsdorff M.B. et al. in review, CMAJ)

**Krankheit ist ein
Kostenfaktor.**

**Gesundheit
ist eine
Investition.**