FFHS
Fernfachhochschule Schweiz

Das Edelmetall im digitalen Wandel – Wie lohnt sich der Invest in die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden über 50?

Online-Seminarreihe:
„Organisationale Resilienz **Kernkompetenz für Unternehmen im volatilen Marktumfeld“**

Dr. Astrid Rimbach

04. November 2020

INQA | ddn Unternehmen. Generationen. Regionen.

Was Sie heute erfahren werden:

Welche Faktoren beeinflussen die Arbeitsfähigkeit?

Wie können organisationale Belastungen und Ressourcen analysiert werden?

Wie lässt sich das Immunsystem von Unternehmen stärken?

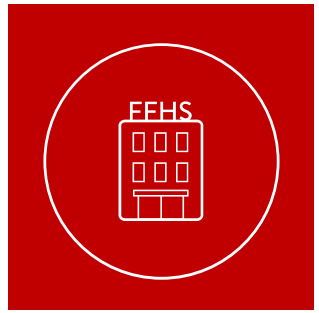
Welche Gestaltungsansätze gibt es?

Wie lassen sich interne Potenziale zur Steigerung der organisationalen Resilienz nutzen?

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

WER BIN ICH UND WO ARBEITE ICH

- Hintergrund: Arbeitswissenschaftlerin & Diplompädagogin
- Fokus:
  - Entwicklung von Menschen, Arbeit und Organisationen in ihrer dynamischen Wechselwirkung
  - Entwicklung von anwendungsorientierten Konzepten und deren Anpassung an die unternehmensbezogenen Herausforderungen
- Themenschwerpunkte:
  - Betriebliches Demografie- und Gesundheitsmanagement
  - Alternsgerechte Arbeitsgestaltung und -organisation
  - Systemische Organisationsentwicklung
- Wissenschaft/ Forschung: Studiengangsleiterin Weiterbildungsmaster MAS Gesundheitsförderung an der Fernfachhochschule Schweiz FFHS
- Beratung: Seit über 20 Jahren in der Prozessberatung und Projektbegleitung von Unternehmungen unterschiedlicher Größen
- Branchen: Chemische Industrie, Pharmaindustrie, Gesundheitswesen, Automobilzulieferung, Öffentliche Verwaltung, Bildungswesen, Immobilienwirtschaft



© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

AGENDA

Kapitel 1: Welche Faktoren beeinflussen die Arbeitsfähigkeit?

Kapitel 2: Wie lässt sich eine alternsgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung umsetzen?

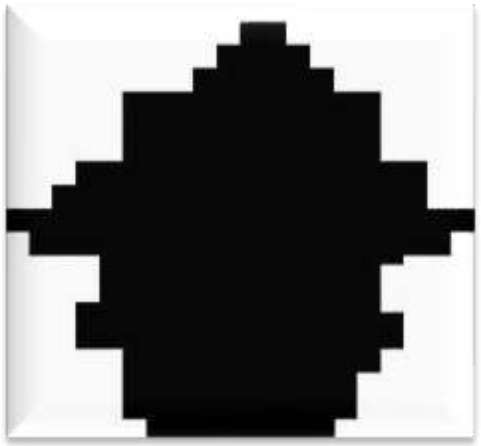
Kapitel 3: Wie sehen alternsgerechte Arbeitskarrieren aus?

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

1

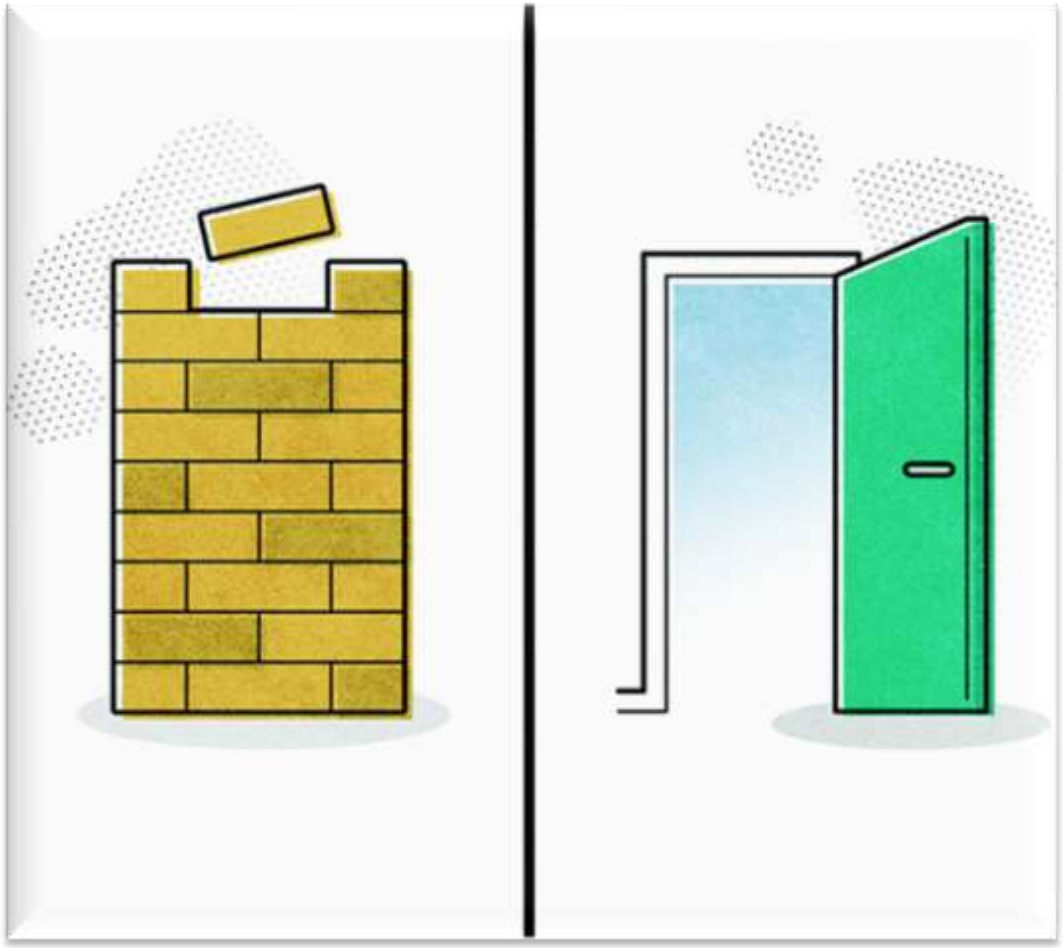
Welche Faktoren beeinflussen die Arbeitsfähigkeit?

Megatrend trifft Megatrend -
Digitalisierung und demografischer Wandel



© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Herausforderungen oder Impulsgeber



(Katterbach & Stöver, 2019)

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Was ist Organisationale Resilienz? – eine Annäherung

- Heterogene Verwendung des Begriffes in verschiedenen Disziplinen
- Sammelbegriff für verschiedene Gestaltungsmaßnahmen auf organisationaler Ebene
- Grundgedanke: Gestaltbare Strukturen und Prozesse auf der Ebene der Arbeitsorganisation, die dazu beitragen, gegenüber einer dynamischen Umwelt resilient zu sein (= Funktionalität bei einer Störung aufrechtzuerhalten oder danach schnellstmöglich wiederherzustellen)
- Nicht zu verstehen als Arbeitsbedingungsfaktor, sondern als Gestaltungsansatz
- Nicht bezogen auf einen einzelnen System-Outcome, sondern auf verschiedene, z.B. Sicherheit, Produktivität

(DOI: 10.21934/baua:berichtkompakt20161005/5)

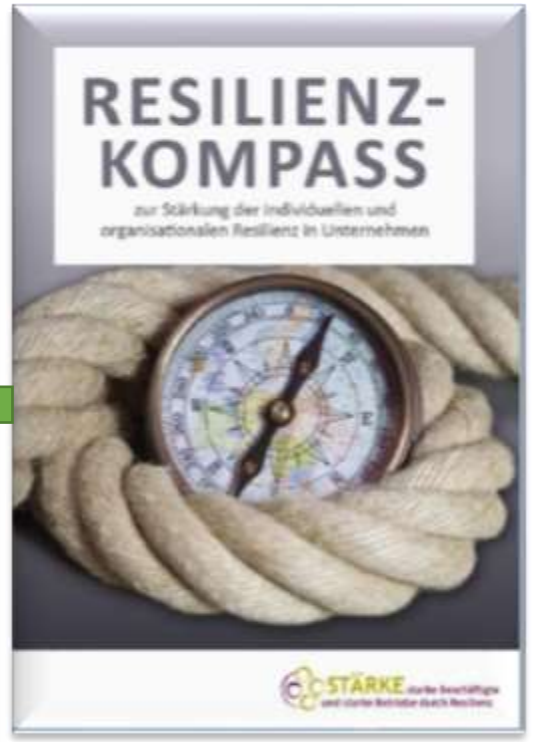
© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Was ist Organisationale Resilienz? – Seit 2017: ISO-Norm 22316 zu „organisationaler Resilienz“

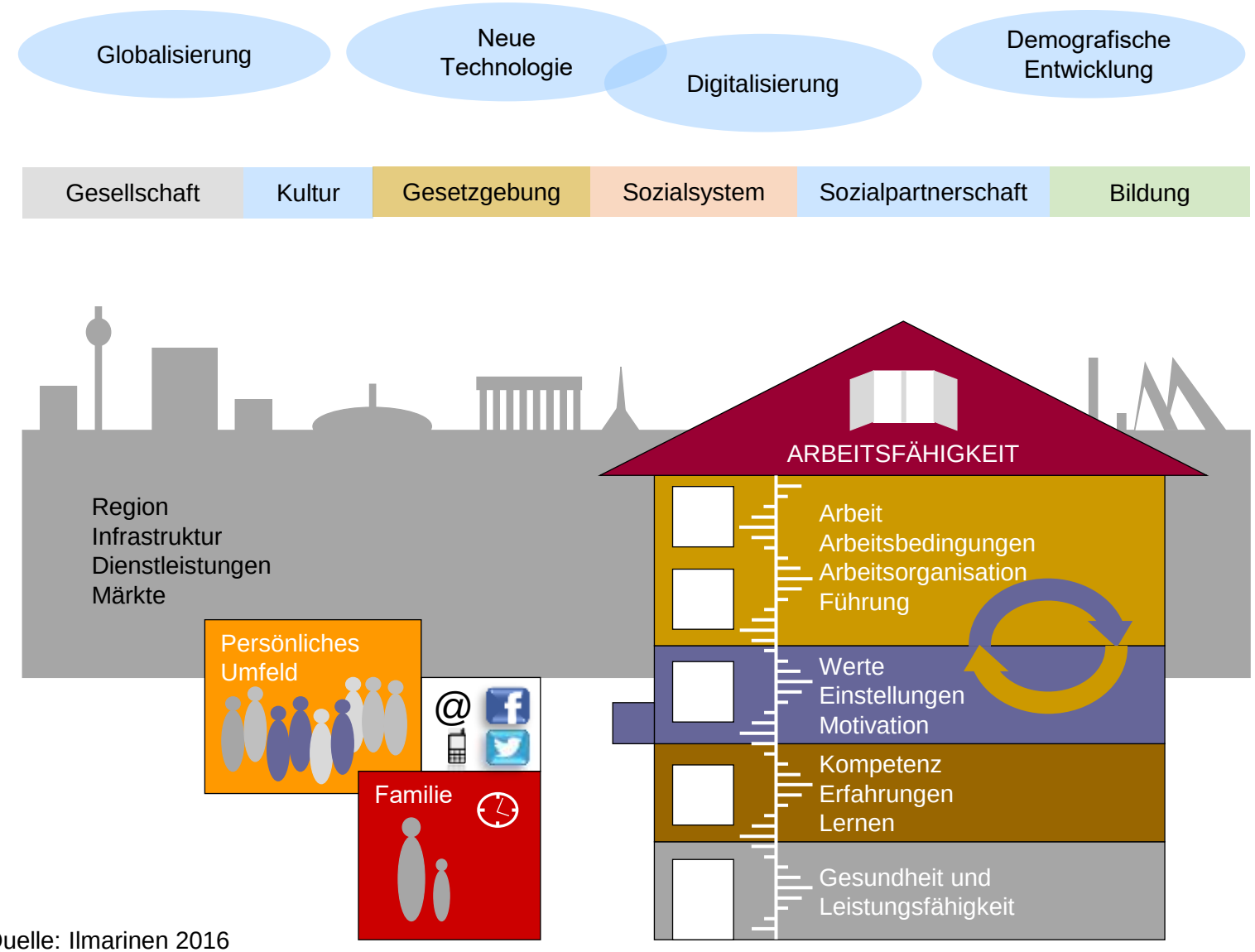
Seit März 2017 gibt es eine neue **ISO-Norm**.

Sie definiert Prinzipien für das Management von Organisationen, die ihre **Widerstandskraft gegen unerwartete Krisen und Störungen erhöhen** wollen.

Quelle der Grafik: https://www.beuth.de/resource/blob/753764/8a868475233107a1dca35f406ffe4ff9/grundsaetze-belastbarkeit-grafik1-data.jpg



(Flüter-Hoffmann, 27.10.2020)



Quelle: Ilmarinen 2016

Ausgangsbasis - Demografische Resilienz

Ebenen:

- Individuen
- Gruppe & Teams
- Organisation
- Umwelt

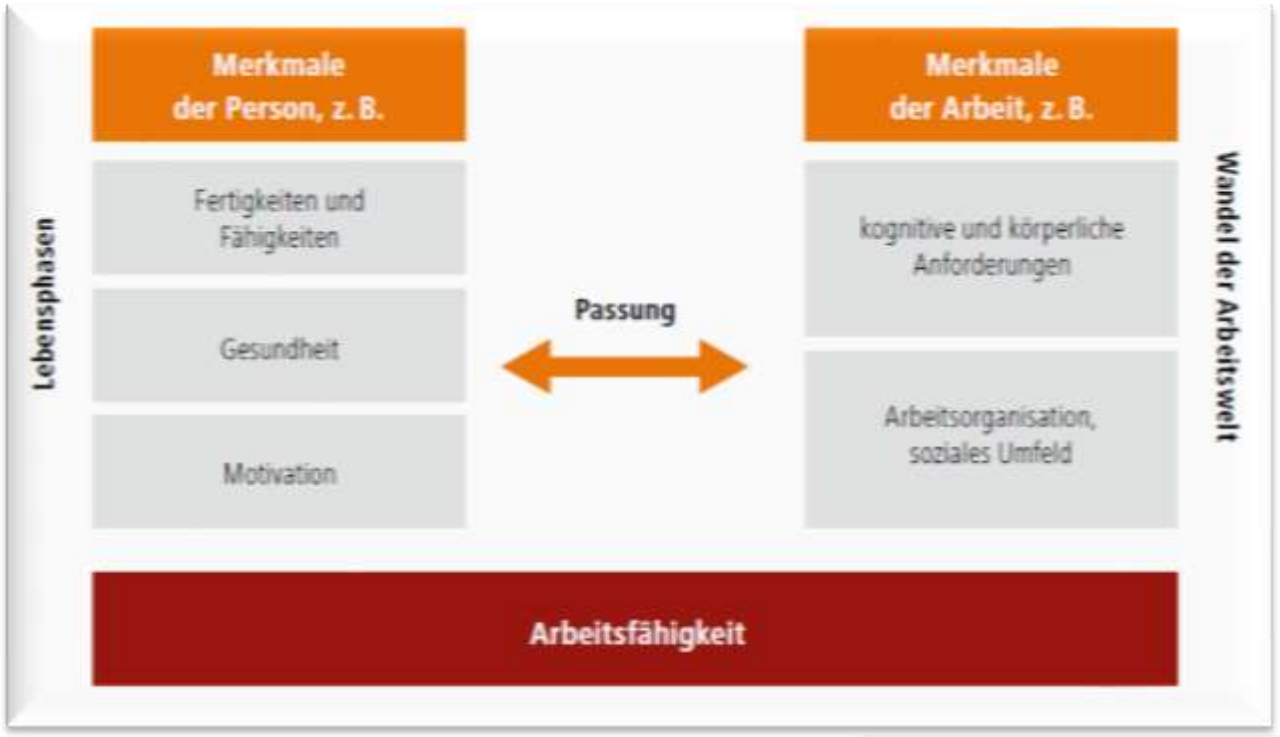
© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Leistungswandel mit zunehmenden Alter

(INQA 2017)

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Arbeitsfähigkeit und Anforderungen



(INQA 2017)

zwei Problemstellungen (Unterscheidung in ihrer zeitlichen Dimension)	
Kurzfristige Betrachtung: **Optimierung der Stellenbesetzung**	Längerfristige Betrachtung: **Gestaltungsaufgabe**

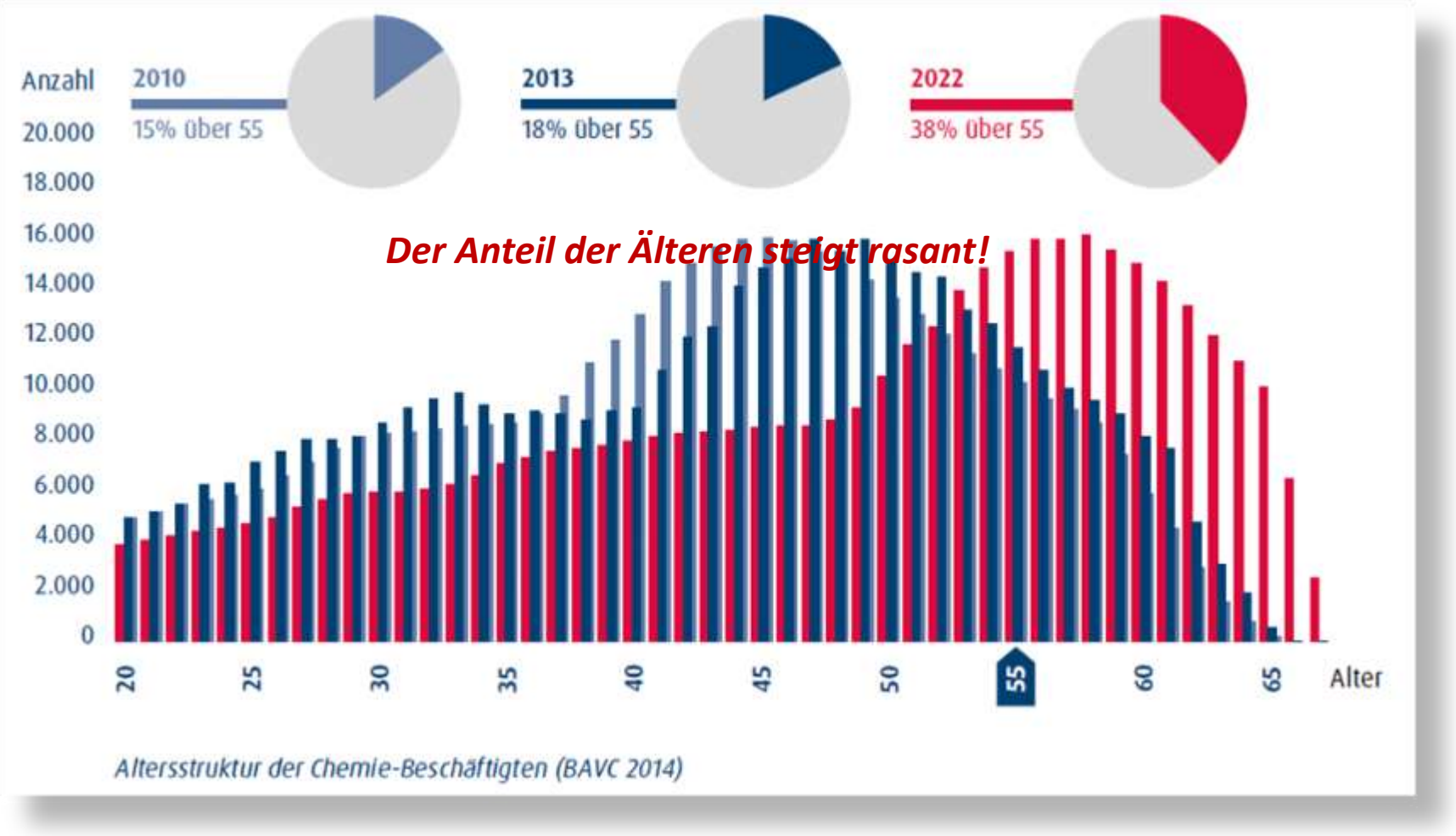
© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Organisationale Resilienz – Auswahl von Handlungsfeldern und Themen

(Rimbach 2020)

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Ausgangslage: Demografische Entwicklung in der chemischen Industrie

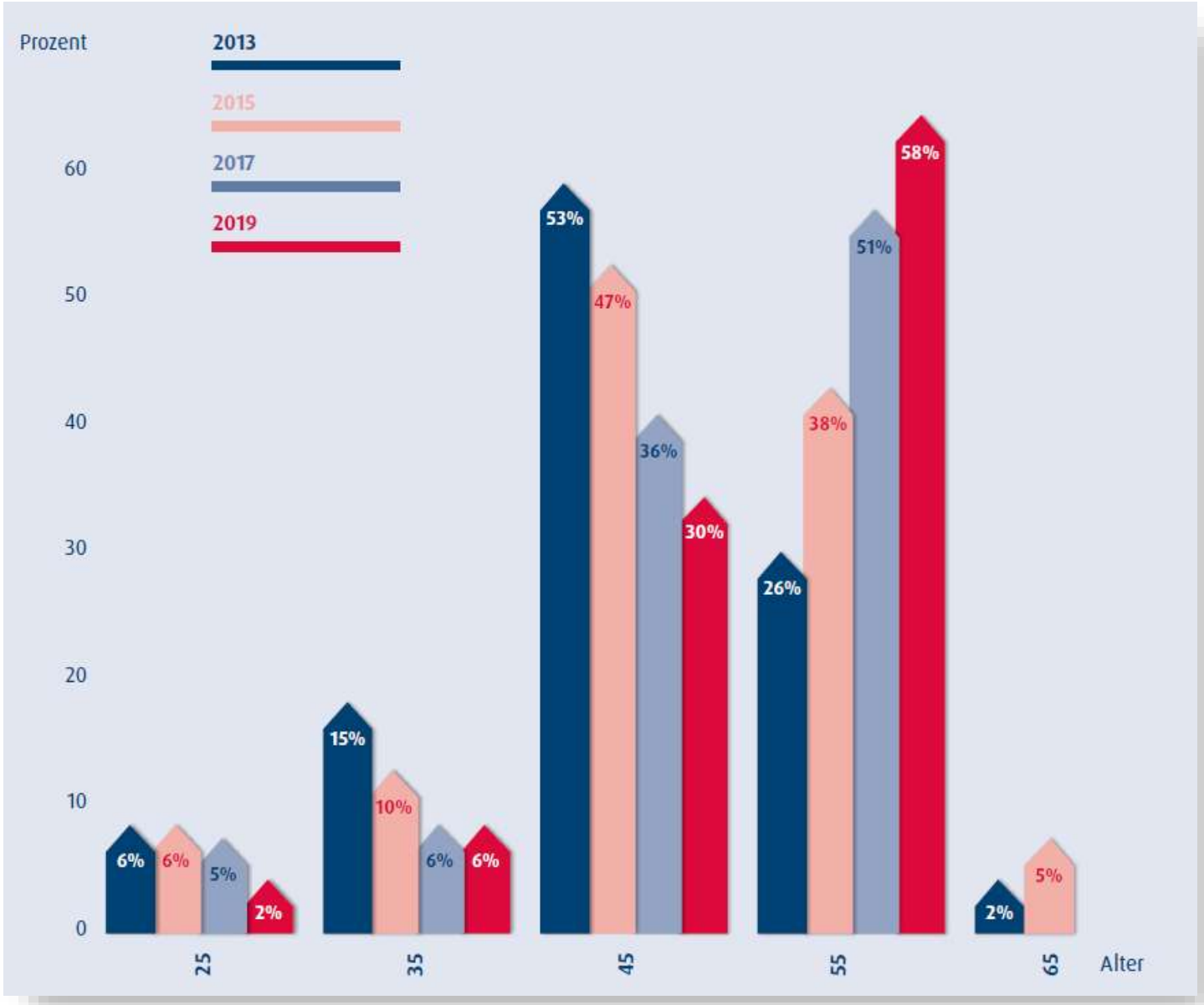


© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Antworten auf demografische Grundfragen

- Wie ist das Unternehmen selbst demografisch aufgestellt?
- Was weiß das Unternehmen über seine Altersstrukturen?
- Welche demografierelevanten Informationen können aus den vorhandenen Daten gewonnen werden?
- Gibt es Auffälligkeiten?
- Welche Entwicklungsverläufe/Prognoseverläufe sind ableitbar?

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten



Praxisbeispiel Demografieanalyse

Unternehmen der chemischen Industrie - 100 MA

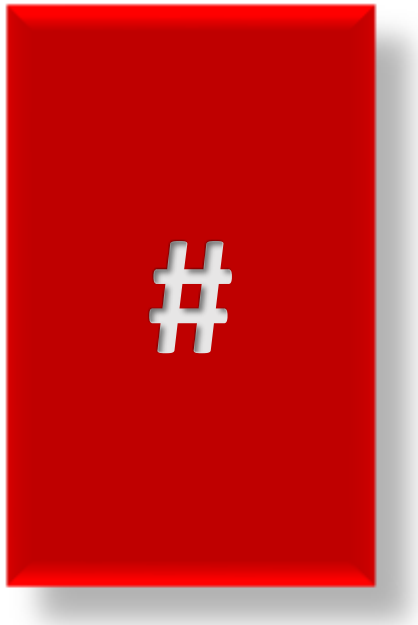
Ausgangslage:

Durchschnittsalter 49,9 Jahre per 1.1.2013

58% der Mitarbeiter im vollkontinuierlichen Schichtdienst

Fehlzeitenquote 3,3% (Durchschnitt 2013)

(Rimbach/Kratzke 2015)

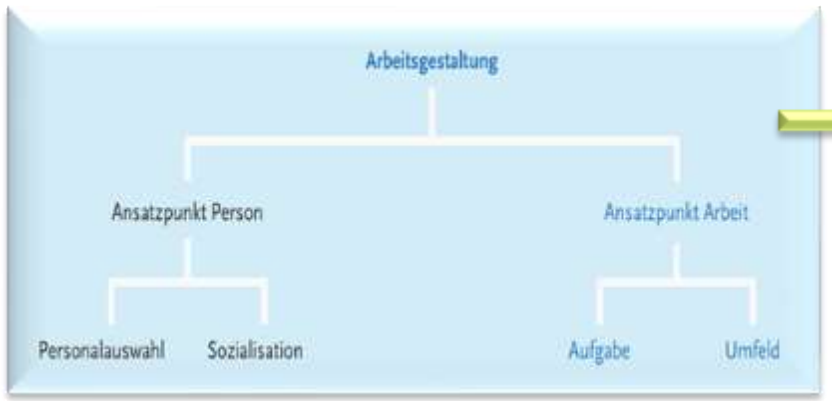


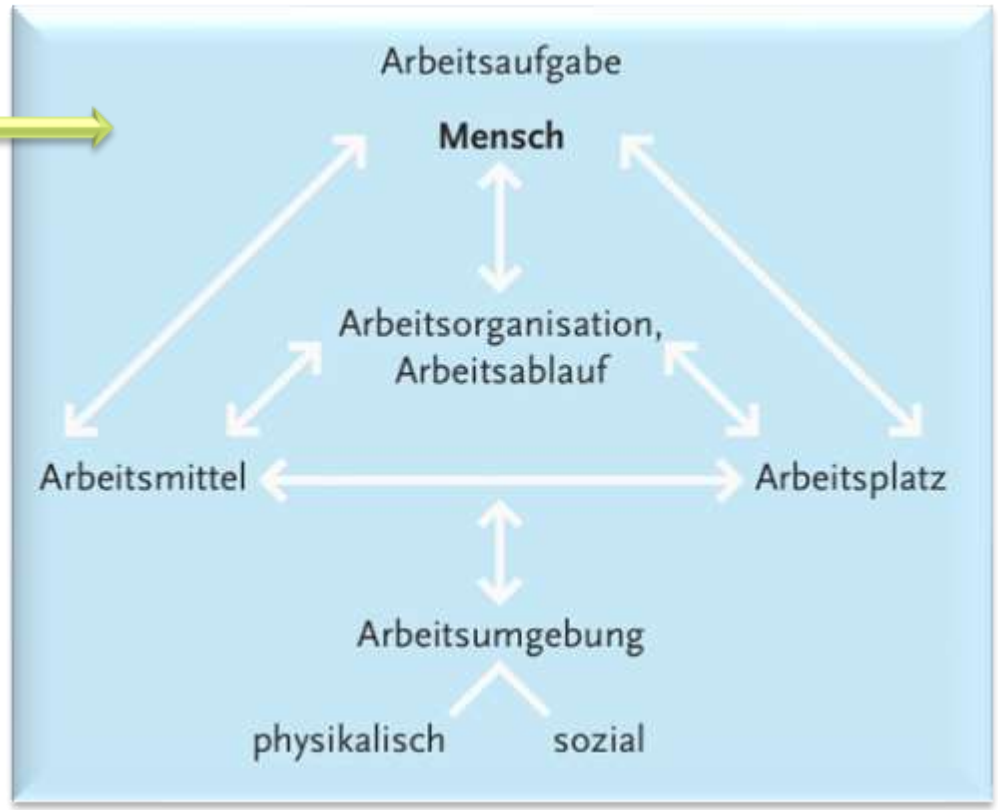
Nachfragen

2

Wie lässt sich eine alternsgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung umsetzen?

Arbeitsbedingungen gestalten





Ziel: Die Bedingungen so zu optimieren, dass erwünschte oder ›normale‹ kurzfristige Beanspruchung auftritt

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung

Alternsgerechte Arbeitsgestaltung…

- fördert die Arbeitsfähigkeit.
- setzt grundsätzliche Rahmenbedingungen für eine gesunde, motivierte und leistungsfähige Erwerbstätigkeit.
- reduziert das Risiko des arbeitsinduzierten Voralterns und berücksichtig sowohl die differenzielle (zunehmende Variabilität der individuellen Leistungsprofile) als auch die dynamische Perspektive (Veränderungen der Beschäftigten im Zeitverlauf).

Altersgerechte Arbeitsgestaltung..

- fokussiert spezifische Unterschiede zwischen Altersgruppen.
- wird dem Leistungswandel Rechnung getragen, der für bestimmte Altersgruppen bzw. Lebensphasen typisch ist (biologisch induzierte Alterung).

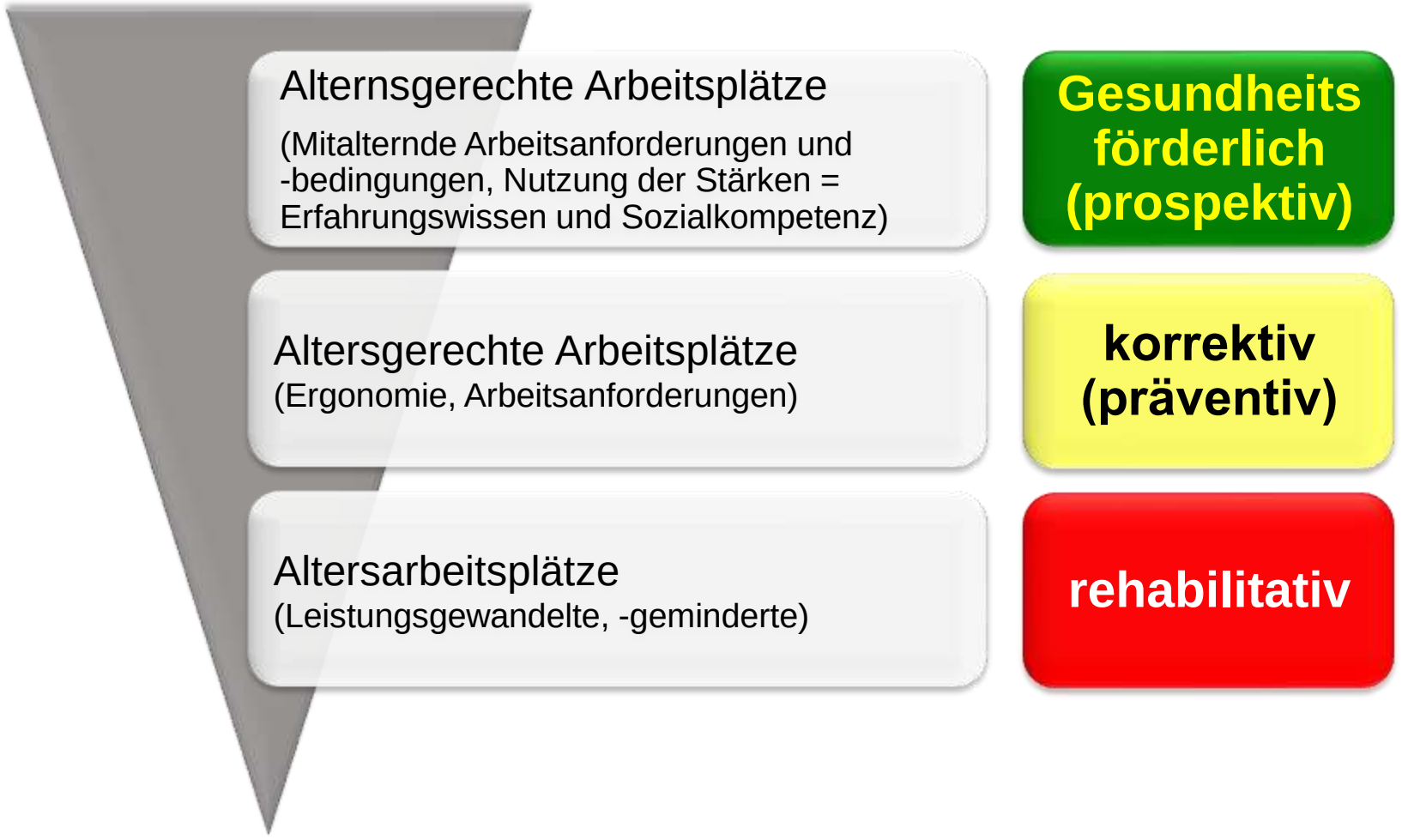
Eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung fokussiert…

✓ eine zukunftsorientierte,
✓ eine altersgerechte Arbeitsgestaltung sowie
✓ eine lebensphasenorientierte Sichtweise.

(BAuA 2016)

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Prozesshierarchie für Lösungsansätze



© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Organisationale Resilienz – Auswahl von Handlungsfeldern und Themen

(Rimbach 2020)

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Gesundheit und Führung als wertbeständige Faktoren

(Felfe 2011, Felfe 2013)

Selbstfürsorge (***self care***)
und Fürsorge für die
Mitarbeitenden (***staff care***)

→ für den Umgang mit Veränderungen

→ Gestalten einer demografischen Resilienz

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Organisationale Resilienz – Auswahl von Handlungsfeldern und Themen

(Rimbach 2020)

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Die Arbeitssituationsanalyse als Workshopkonzept

Organisationale und individuelle Stärken und Belastungen
in der Arbeitssituation analysieren – Gemeinsam Lösungen finden

Der Ansatz der Arbeitssituationsanalyse

So funktioniert das Workshopkonzept:

- ➔ Es ist ein Gruppeninterview/ Workshop mit vorgegebenen Leitfragen.
- ➔ Die Ziele sind: Stärken erkennen und Belastungen abbauen.
- ➔ Mitarbeitende, die in einem gleichen Bereich/ bereichsübergreifend tätig sind, nehmen ohne Vorgesetzte am Gespräch teil.
- ➔ Die Vorgesetzten werden gesondert befragt.
- ➔ Das Gespräch wird moderiert.
- ➔ Dauer der Workshops: 3 Stunden
- ➔ Diskussion der Ergebnisse und Entwickeln von Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation

(Rimbach 2013)

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Leitthemen im Workshop

Zusammengefasst geht es im Workshop um vier Aspekte:

1. Wo sind in der Arbeitssituation Ressourcen, wo sind Belastungen?

2. Wie hoch ist der Veränderungsbedarf in der Arbeitssituation?

3. In welchen Bereichen sollen Veränderungen stattfinden?

4. Welche situationsbezogenen Maßnahmenvorschläge gibt es?

(BGN 2016)

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Verschiedene Blickwinkel

Im Workshop wird die Arbeitssituation im Betrieb aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet:

- ✓ **Arbeitstätigkeit**
  z. B. Unfallgefahren, Klarheit der Arbeitsaufträge,
  Monotonie, Über-/Unterforderung, Entscheidungsspielraum, Kompetenz
- ✓ **Arbeitsumgebung**
  z. B. Licht, Lärm, Temperatur, Zugluft
- ✓ **Arbeitsorganisation**
  z. B. Arbeitsplatzgestaltung, Zusammenarbeit der Abteilungen, Arbeitsabläufe: Spitzen, Leerlaufe, Unterbrechungen
- ✓ **Gruppen- /Betriebsklima**
  z. B. Soziale Anerkennung, Stimmung im Betrieb, Hilfsbereitschaft, Umgangston
- ✓ **Vorgesetztenverhalten**
  z. B. Anerkennung von Leistungen, Unterstützung, Kontrolle, Motivation

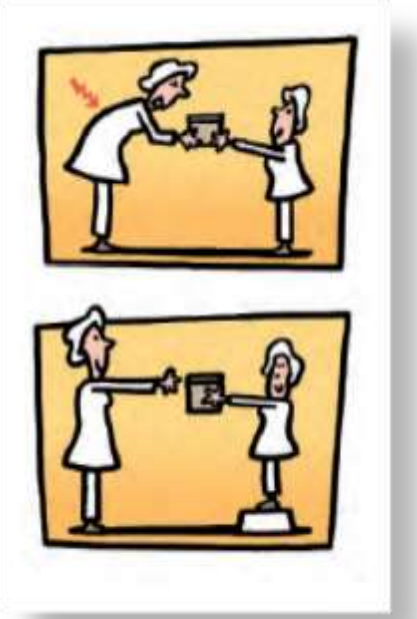
(BGN 2016)

(Rimbach 2013)

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Der Nutzen des Analyseworkshops

- ✓ Die Analyse bietet den Mitarbeitenden die Chance zur Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen durch ihre aktive Teilnahme.
- ✓ Die Mitarbeitenden werden als Expertinnen/Experten für Ihre Arbeitssituation befragt.
- ✓ Die Mitarbeitenden des Workshops werden zu Problemlösern und erarbeiten die wichtige Lösungsvorschläge.
- ✓ Die Ergebnisse sind schnell ermittelt- und verfügbar für den Umsetzungsprozess.
- ✓ Die Ergebnisse sind für alle deutlich sichtbar und nachvollziehbar.
- ✓ Die Ergebnisse werden anonymisiert.
- ✓ Die Projektgruppe erarbeitet daraus einen Massnahmenplan, der termingerecht abgearbeitet und überprüft wird.



(BGN 2016)

(BGN 2016)

Aus der Praxis:

70-80% der Maßnahmen können mit unternehmensinternen Akteuren und geringen finanziellen Ressourcen umgesetzt werden.

(Rimbach 2013)

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Stärkung der organisationalen Resilienz – Synergie von Handlungsfeldern und Themen

(Rimbach 2020)

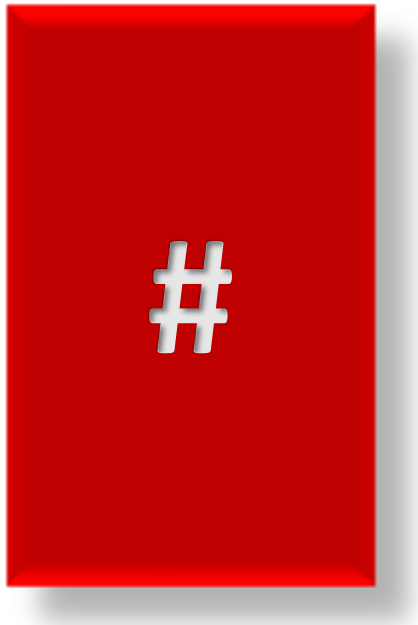
© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Gesundheitsakteure als Gestalter der organisationalen Resilienz

- BGM-Koordinator
- Demografiebeauftragte
- Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Arbeitsmediziner
- Sicherheitsbeauftragte
- BEM-Experten
- Betriebsrat
- Schwerbehindertenvertretung
- Führungskräfte
- Personalentwicklung
- Qualitätsmanagement
- Mitarbeiterberatung
- Krankenkassen
- Rentenversicherung
- Berufsgenossenschaft
- Unfallversicherungsträger
- Gewerbeaufsicht
- Gewerkschaften
- Arbeitgeberverbände
- weitere Organisationen, Verbände und Institutionen
- …

(Rimbach 2017)

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten



Nachfragen

3

Wie sehen alternsgerechte Arbeitskarrieren aus?

Organisationale Resilienz – Auswahl von Handlungsfeldern und Themen

(Rimbach 2020)

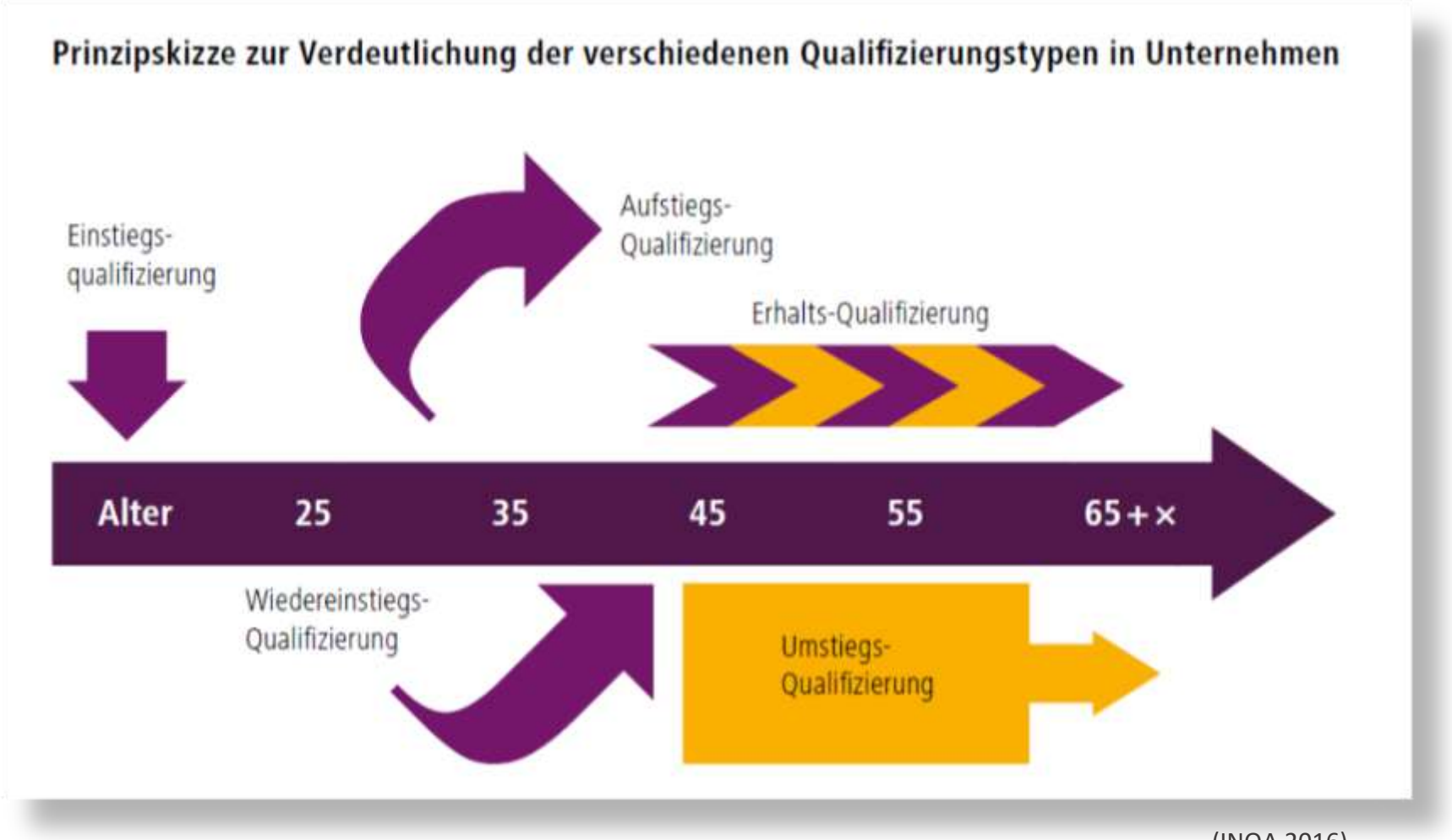
© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Alternsgerechte Arbeitskarrieren…

- sind horizontale und/oder diagonale Berufsverläufe
- bedeuten systematische Laufbahnplanung zum betrieblichen und persönlichen Wohle
- soll alterstypischen Defiziten & Beschäftigungsproblemen vorbeugen helfen
- sind beteiligungsorientierte Ansätze mit den Beschäftigten und Führungskräften
- sind gezielte Arbeitsplatzwechsel und ermöglichen ein „Mitaltern“ durch kontinuierliche Veränderungen in der Belastungs- und Anforderungssituation
- ermöglichen permanente Anpassung an gewandelte Arbeitsbedingungen und -anforderungen durch kontinuierliches Lernen der Beschäftigen

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

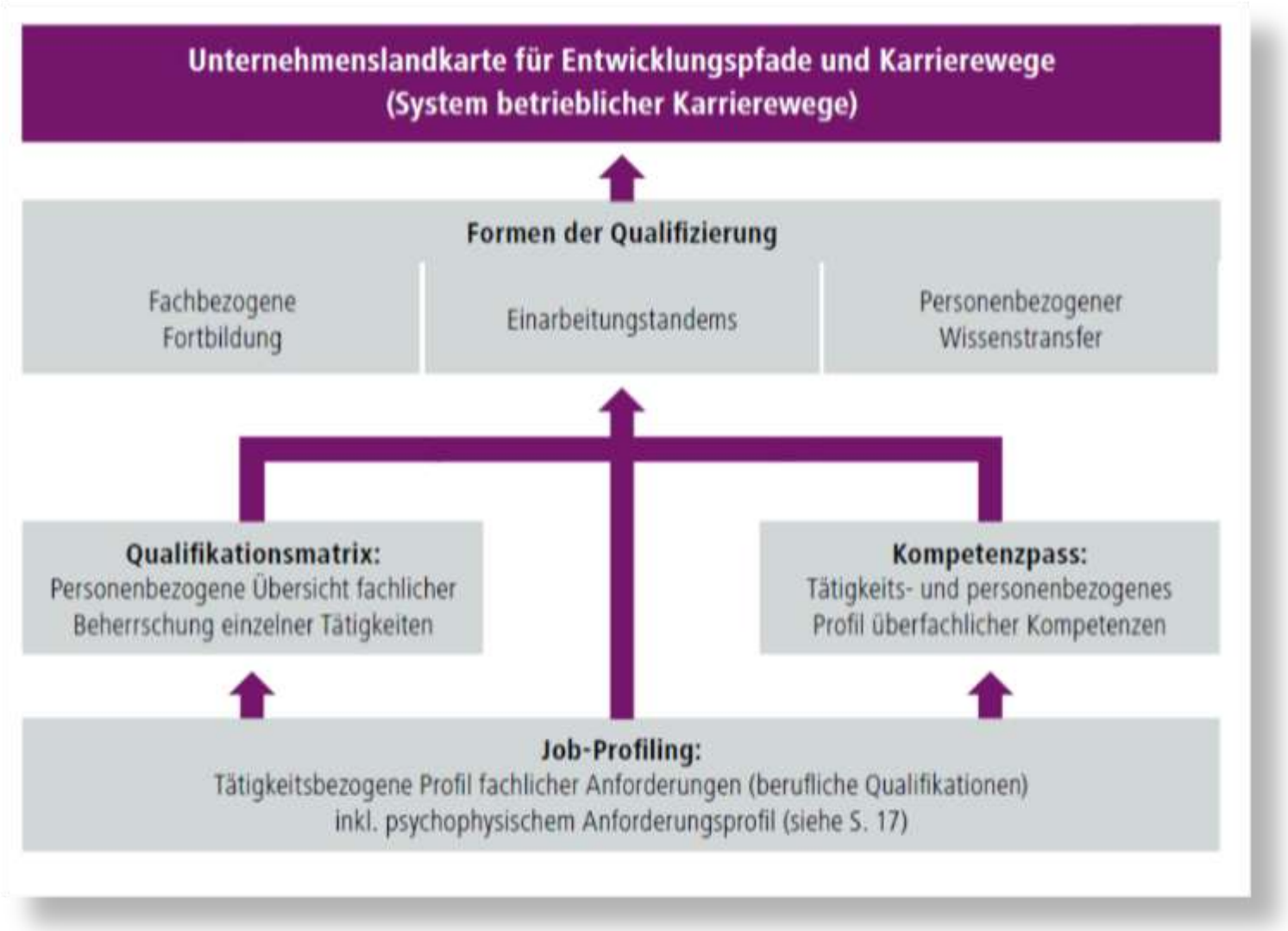
Kompetenzen der Beschäftigten erkennen und nutzbar machen



(INQA 2016)

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Der Werkzeugkoffer für betriebliche Karrierewerge



(INQA 2016)

Job-Profil „Maschinenbedienung SMD AOI" (Auszug)

Können: Kenntnisse & Fertigkeiten	Anforderungen an Arbeitszeit und Arbeitsorganisation
▸ **Anlernen:** --	▸ **Arbeitszeit:** Vollzeit, Früh- und Spätschicht, bei Bedarf Mehrarbeit/Nachtschicht/Samstagsarbeit, elektronische AZ-Erfassung über Flexizeitkonto.
▸ **Ausbildung:** Mindestens dreijährige fachspezifische Berufsausbildung (z. B. Geräte- und Systemelektroniker)	▸ **Handlungsspielraum: Tätigkeits- und Entscheidungsspielraum** Die Arbeitsdurchführung erfolgt nach Anweisungen mit geringem Handlungsspielraum bei einzelnen Arbeitsverrichtungen, z. B. bei Optimierungen sind eigene Entscheidungen möglich.
▸ **Zusatzkenntnisse / Zusatzausbildung:** Auf den Betrieb bezogene Weiterbildung: mehrwöchige Ausbildung zur Bedienung Viscom, IPC A610 - Spezialist	▸ **Kommunikation: Informationsaustausch, Zusammenarbeit und Abstimmung** Informationseinholung und -weitergabe zur Erledigung der Arbeitsaufgabe (z. B. Auftrag entgegennehmen und abmelden, auftretende Abweichungen melden), Abstimmung mit Qualitätssicherung.
▸ **Berufserfahrung:** Arbeitsaufgaben, die zusätzlich zu den Fachkenntnissen Berufserfahrungen von mindestens 9 Monaten erfordern	▸ **Führung:** --

(INQA 2016)

Das Job-Profil: Hauptaufgaben und zusätzliche Aufgaben

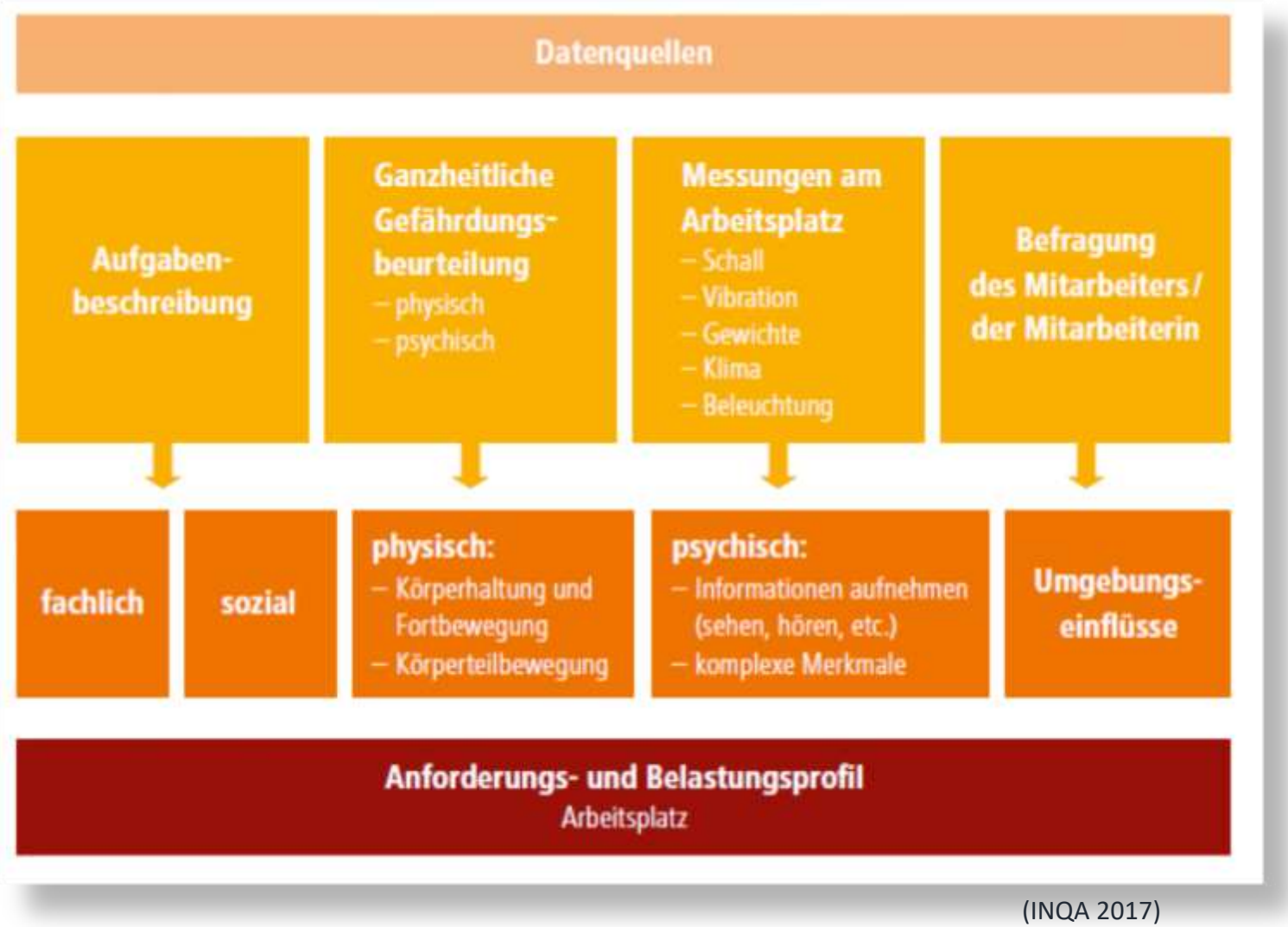
© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Belastungsgerechte Jobplanung – ein Arbeitsplatzkataster

(INQA 2017)

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

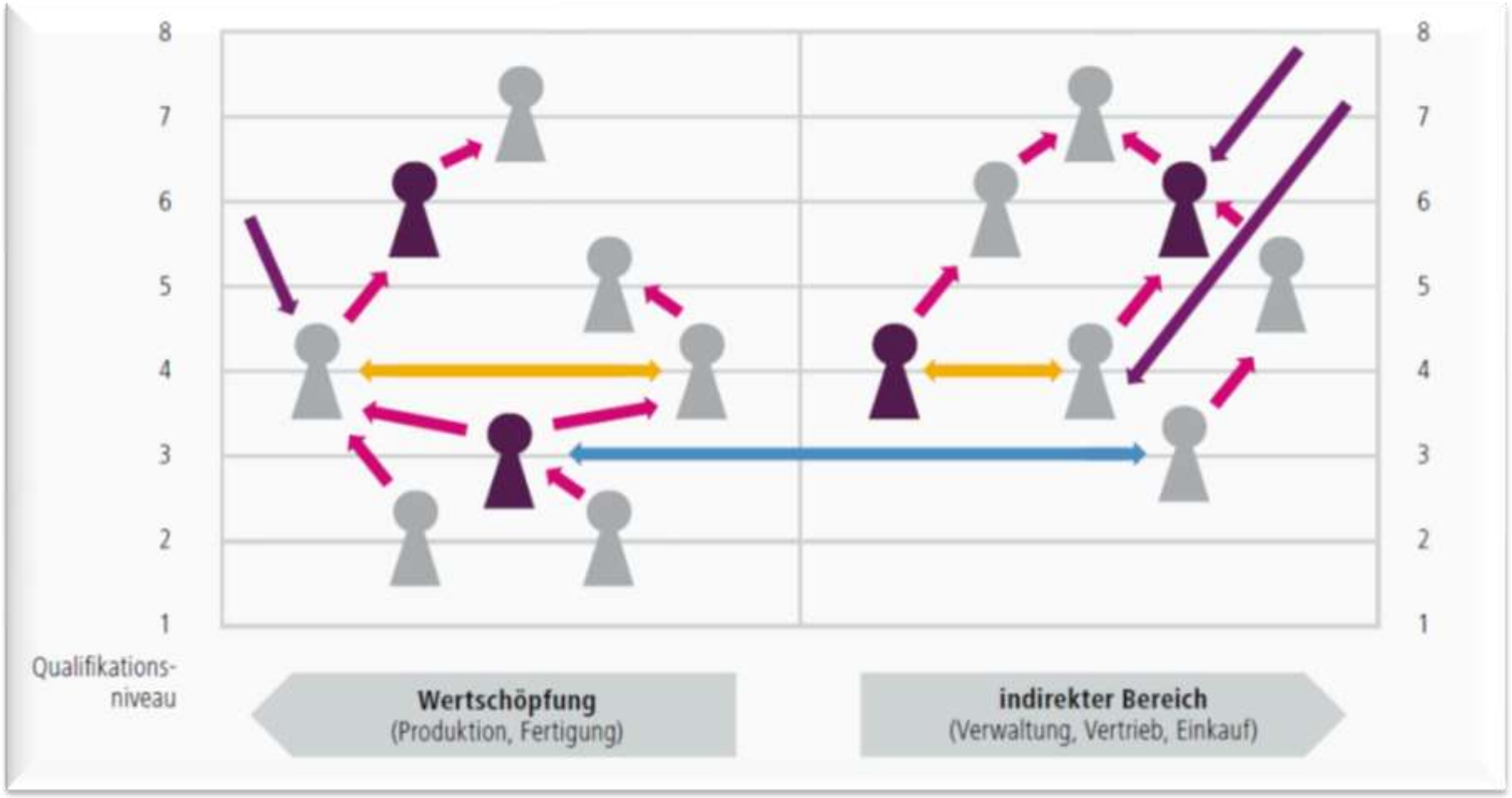
Quellen und Inhalte des Anforderungs- und Belastungsprofils



(INQA 2017)

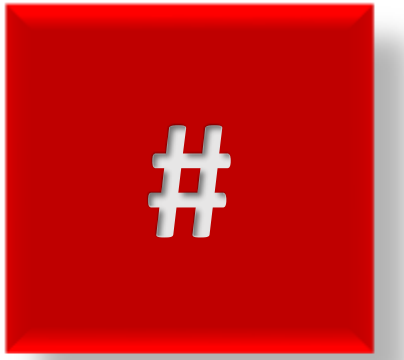
© 2020 – Alle Rechte vorbehalten

Prinzipskizze eines Systems betrieblicher Karrierewege



(INQA 2016)

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten



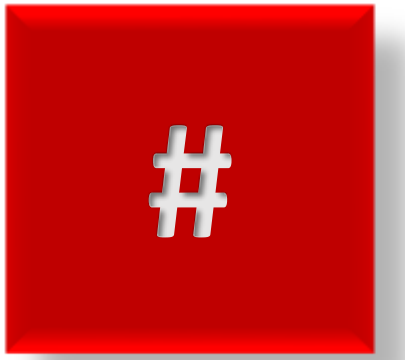
Erfolgsfaktoren auf dem Weg einer demografie- und gesundheitsorientierten organisationalen Resilienz

 # 1 Sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte für das Thema «Alternsgerechtes Führen». Entwickeln Sie mit Ihnen Führungsgrundsätze und Werte.

 # 2 Beteiligen Sie Ihre Mitarbeitenden aktiv auf dem Weg der organisationalen Resilienz. Ihre Mitarbeitenden sind die Experten Ihres Arbeitsplatzes.

 # 3 Nutzen Sie die internen Ressourcen, Knowhow und Kompetenzen der Fachexperten und wählen Sie einen integrierten Ansatz.

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten



Zusammenfassung - alter(n)sgerechte Arbeit

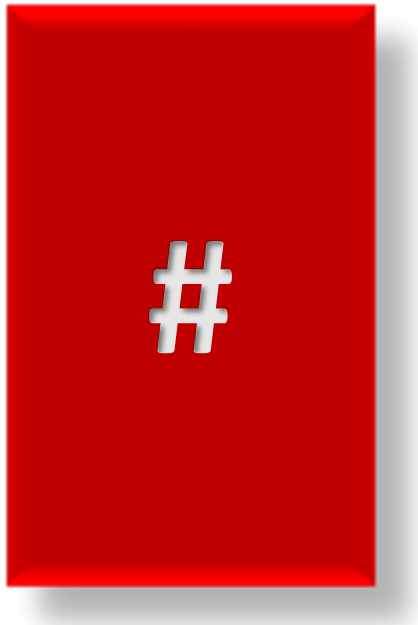
1. Abbau von Belastungen durch gute Arbeitsgestaltung mit dem Ziel, Arbeitstätigkeiten mit angemessenen Beanspruchungen zu schaffen (beanspruchungsoptimale Gestaltung).

2. Stärken von Ressourcen durch lern-, persönlichkeits-und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung (Gestaltung personaler und organisationaler Ressourcen).

3. Stärken der Veränderungs- und Gestaltungskompetenz der Mitarbeitenden.

(Klippert, 2017)

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten



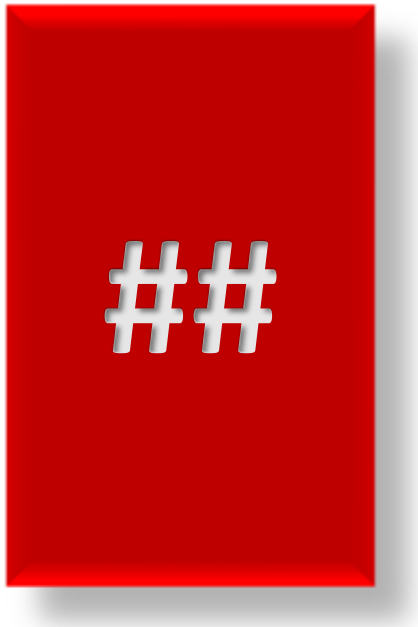
Diskussion

Vielen Dank! Auf die Diskussion mit Ihnen freue ich mich.

Demografie- und Gesundheitsmanagement
Beratung – Projektbegleitung - Coaching
Luzern - Hannover
Mobil D: +49 170 47 46 032
Mobil CH: +41 79 569 39 01
E-Mail: kontakt@astrid-rimbach.com

Fernfachhochschule Schweiz (FFHS)
Studiengangsleiterin MAS Gesundheitsförderung
CH – Regensdorf
E-Mail: astrid.rimbach@ffhs.ch
www.ffhs.ch

© 2020 – Alle Rechte vorbehalten



Bonusmaterial

Kompetenz gewinnt - Wie wir Arbeits-, Wettbewerbs- und Veränderungs-fähigkeit fördern können

- Das dritte INQA-Memorandum eine Fülle von Fakten, Anregungen und Argumenten.

- Der Leitfaden steht hier zum kostenlosen Download bereit: https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/kompetenz-gewinnt?__blob=publicationFile

Interne Potenziale - Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkennen, nutzbar machen, entfalten

- Wie sieht ein betriebstaugliches Konzept interner Kompetenzerfassung und Kompetenzentwicklung aus und wie lässt es sich umsetzen?
- Wie können Unternehmen tätigkeitsbezogene Anforderungen und personenbezogene Fähigkeiten so zusammenbringen, dass der Erhalt der Arbeitsfähigkeit und die Gesundheit der Beschäftigten nicht gefährdet werden?
- Wie können Unternehmen sicherstellen, dass erfolgskritisches Erfahrungswissen nicht mit dem Ausscheiden eines Beschäftigten verloren geht, sondern rechtzeitig an andere Beschäftigte weitergegeben wird?

Der Leitfaden steht hier zum kostenlosen Download bereit: https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/interne-potenziale-ireq?__blob=publicationFile

Teams und Belegschaften systematisch entwickeln

- Drei Werkzeuge für Qualifizierung, gute Arbeitsgestaltung und Nachfolgeplanung im Mittelstand

Der Leitfaden steht hier zum kostenlosen Download bereit:
https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/teams-und-belegschaften-systematisch-entwickeln?__blob=publicationFile

Neue Wege bis 67 – In der Produktion bis zur Rente

- Praxistipps für Führungskräfte und Mitarbeiter

Der Leitfaden steht hier zum kostenlosen Download bereit: https://www.zeit-stiftung.de/f/pressdownload/03e01df625.pdf