

## Alternsgerechte Arbeitskarrieren – Beteiligung der Beschäftigten bei der Entwicklung von betrieblichen Berufsverläufen

Alexander Frevel, Arbeit & Zukunft, Hamburg

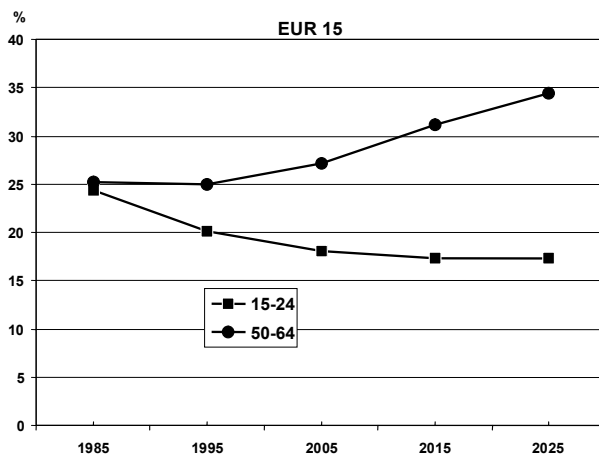
Brigitta Geißler-Gruber, Dr. Heinrich Geißler, Arbeitsleben KEG, Gmunden

### 1. Demografische Entwicklung

Europaweit haben wir einen gleichlaufenden Trend des demografischen Wandels (u. a. höhere Lebenserwartung, hohe Anzahl von Arbeitspersonen über 50 Jahre). Seit den 80-er Jahren hat die Zahl der älteren Erwerbspersonen die der jüngeren überstiegen. Seitdem entwickelt sich die Schere immer weiter auseinander. Die Folge sind erwartete volkswirtschaftliche Probleme bei der Finanzierung des Sozialsystems.

## Entwicklung von Altersgruppen (EU)

Share of different age groups in 1985, 1995, 2005, 2015, 2025  
15-24 and 50-64% of the 15-64 year age group in the European Union



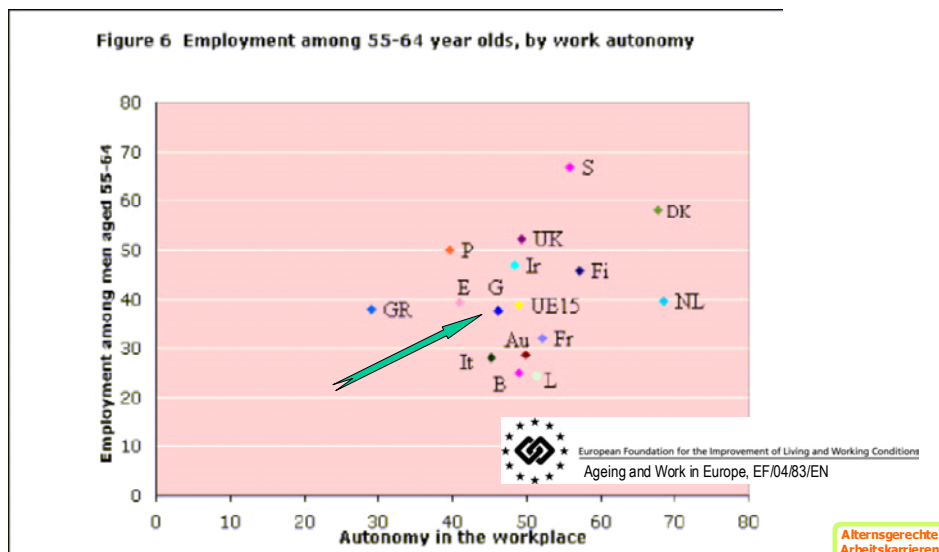
Source: Eurostat, New Cronos 1998 (CD-ROM)

Alternsgerechte  
Arbeitskarrieren

Deshalb ist es erklärtes Ziel der Europäischen Gemeinschaft und der nationalen Regierungen, die Erwerbsbeteiligung insbesondere älterer Personen zu erhöhen.

Deutschland liegt mit einer Beschäftigungsquote der über 55-jährigen männlichen Erwerbstätigen im Vergleich zur EU (15 Staaten) mit etwa 38 % knapp unter dem Durchschnitt; die höchste Erwerbsquote Älterer hat Schweden mit 67 %. Das Schaubild zeigt dabei auch den Vergleich mit der Autonomie der Beschäftigten am Arbeitsplatz. Auch hier liegt Deutschland unter dem EU-Durchschnitt. Deutlich höhere Autonomiegrade haben zum Beispiel die Beschäftigten in den Niederlanden und in Dänemark.

# Beschäftigung Älterer und Autonomie am Arbeitsplatz



Zu den vorwiegend an quantitativen Zielgrößen orientierten politischen Gestaltungsmaßnahmen gehören Sozialversicherungsreformen (stufenweise Abschaffung der Frühverrentung) und die Hinaufsetzung des regulären Renteneintrittsalters.

**Aber: Eine Rentenreform ohne eine Arbeits(lebens)reform geht nicht!**

Mit der gesetzlichen Anhebung des Rentenalters werden ältere Erwerbstätige nicht spontan gesünder oder sind in die Lage, ihre Arbeit besser oder gerne zu bewältigen.

## Arbeitslebensreform

- Unternehmen: Möglichst lange produktiv arbeiten
  - Individuum: Gesund in die Pension gehen
  - Sozialversicherung: Lange gesund sein
- Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit
  - Attraktive Arbeitsbedingungen für jüngere und ältere Erwerbspersonen
  - Verbesserung der Arbeits(bewältigungs)-fähigkeit

## 2. Innovationskraft durch aktive Auseinandersetzung mit der demografischen Entwicklung

Noch beschäftigt sich nur eine geringe Anzahl von Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen mit der Umsetzung von Konzepten zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften.

Die ersten Praxiserfahrungen zeigen allerdings die hohe Innovationskraft, die in einer aktiven Bewältigung der demografischen Fragen für die Unternehmen (viele Beispiele finden Sie in dem Portal [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)) steckt, z. B.:

- neue Dienstleistungsqualitäten mit älteren Beschäftigten für älter gewordene Kunden (Handel)
- Erschließung neuer Märkte durch spezifische Produkte oder Dienstleistungen für ältere Personen (Handwerk)
- technische, organisatorische und soziale Entwicklungsimpulse aus „erfahrungsgeleitetem Arbeiten“ in intergenerativen Teams (Handwerk, Industrie)
- Imagegewinne bei der Erfüllung von Unternehmenswerten und -leitlinien, die sich am Menschen orientieren (Versicherung).

## 3. Leistungspotenziale älter werdender Menschen

Bekannt ist, dass sich mit zunehmendem Alter die körperlichen, geistigen und sozialen Fähigkeiten verändern.

### Wandel der Leistungspotenziale beim Älter werden

Physische und funktionelle Kapazitäten (Schnelligkeit, Kraft; Hören, Sehen), Lerngeschwindigkeit	↘
Begabung, Intelligenz, Fertigkeiten	↔
Qualitäts- und Verantwortungsbewusstsein, Urteilsfähigkeit, soziale Kompetenz, selbstständiges Handeln	↗
Lebens- und Berufserfahrung, „job performance“ (Aufgabenerfüllung)	↗

alt ≠ leistungsgemindert  
jung ≠ erfahren genug

Altersgerechte  
Arbeitskarrieren

Vielfach sind aber die Arbeitsbedingungen unabhängig von den ausführenden Personen gleich. Ergonomische (altersgerechte) Anpassungen oder „barrierefreie“ Altersarbeitsplätze sind notwendige Ansätze; sie werden den Beschäftigten und dem Betrieb aber nicht immer gerecht.

# Alterskritische Arbeit mit begrenzter Tätigkeitsdauer



- Arbeits- & Gesundheitsschutz hat Erleichterungen gebracht
- Dennoch bleiben Arbeiten, die körperlich oder psychisch anstrengend sind wie
  - Wechselschichtarbeit / Nachtschichtarbeit
  - Schwere Arbeit im Freien bei jedem Wetter
  - Handhabung schwerer Lasten in Zwangshaltungen
  - Emotionale Arbeit
  - ...

Altersgerechte  
Arbeitskarrieren

Hinreichend sind Ansätze, die den Prozess des Älterwerdens in Betracht ziehen, also Maßnahmen einer altersgerechten Arbeitsgestaltung realisieren. Diese Sichtweise ergänzt die Arbeitsplatzgestaltung um organisatorische und qualifizierende Aspekte.

Vorgestellt wird ein Ansatz altersgerechter Organisations- und Personalentwicklung. Die Grundthese ist: Jedes Alter hat spezifische Stärken und Leistungsfähigkeiten, die bei entsprechender Berücksichtigung – also Passung zu/mit den Arbeitsanforderungen – Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit, aber auch Arbeitsfreude und Gesundheit sichern.

## Prozesshierarchie für Lösungsansätze

- **Altersgerechte Arbeitsplätze**  
mitalternde Arbeitsanforderungen und  
-bedingungen, Nutzung der Stärken =  
Erfahrungswissen und Sozialkompetenz

Gesundheits-  
förderlich  
(prospektiv)

- **Altersgerechte Arbeitsplätze**  
(Ergonomie, Arbeitsanforderungen)

korrektiv  
(präventiv)

- **Altersarbeitsplätze**  
(Leistungsgewandelte, -geminderte)

rehabilitativ

Altersgerechte  
Arbeitskarrieren

#### 4. Fallbeispiel

Im Rahmen des Aufbaus der „Beratungsstelle Humane Arbeit“ in einer EQUAL-Fördermaßnahme mit Ko-Finanzierung der Allgemeinen Unfallversicherungs-Anstalt (AUVA) wurde 2003 – 2005 in Österreich das Teilprojekt „Alternsgerechte Arbeitskarrieren“ von der Arbeitsleben KEG durchgeführt. Als Betrieb für die Erprobung konnte die Rohöl-Aufsuchungs-AG, Wien, mit dem Standort (Erdöl-/gas-Exploration; Anlagenservice) in Gampern, Oberösterreich, gewonnen werden.

In dem Unternehmen war in den 90-er Jahren eine Personalpolitik mit vielen Frühpensionierungen betrieben worden. Zudem war eine Mehrzahl von Arbeitsplätzen outgesourct und die Arbeit an Kontraktoren vergeben worden. Der Betrieb hat(te) fast keine Erfahrung mit über 60-jährigen Beschäftigten im Produktionsbereich.



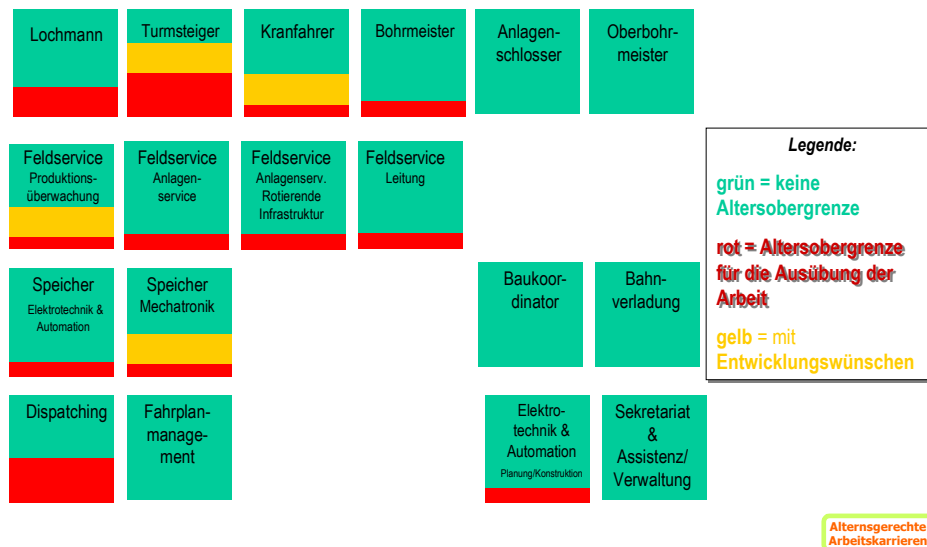
- Weitere Initiative für Gesundheit und Arbeitssicherheit
- Arbeitskarriere bis zum (höheren!) Pensionsalter
- Flexibel qualifizierte MitarbeiterInnen – Zukunft der RAG!
- Aufzeigen möglicher Karriereverläufe – auch für junge MA
- Motivation durch Perspektiven
- Halten von Fachkräften in einer Organisation mit flachen Hierarchien
- Vorbeugung von Verlust des Erfahrungswissens

Alternsgerechte  
Arbeitskarrieren

Auf der Basis einer Analyse der Arbeitsbedingungen und betrieblichen Strukturen wurde eine einfach gestaltete Abbildung von Tätigkeiten und Arbeitsanforderungen erstellt.

## Entwurf

### → Tätigkeiten und Arbeitsanforderungen



Von der Projektgruppe wurden diesen Arbeitsplätzen aufgrund der empirischen Analysen vier Berufsverlaufs-Typen zugeordnet. Unterschieden wurden:

- Einstiegsarbeitsplatz (nach Ausbildung; beschränkte Dauer der Einarbeitung)
- Entwicklungsarbeitsplatz (für Belastungswechsel und/oder berufliche Weiterentwicklung)
- Verweilarbeitsplatz (mit altersgerechter Anpassbarkeit der Tätigkeit, bis Regel-pensionsalter bewältigbar)
- Ausstiegsstiegsarbeitsplatz (mit erfahrungsgeleiteten Arbeitsaufgaben und altersgerechten Arbeitsbedingungen – als Wahlangebot).

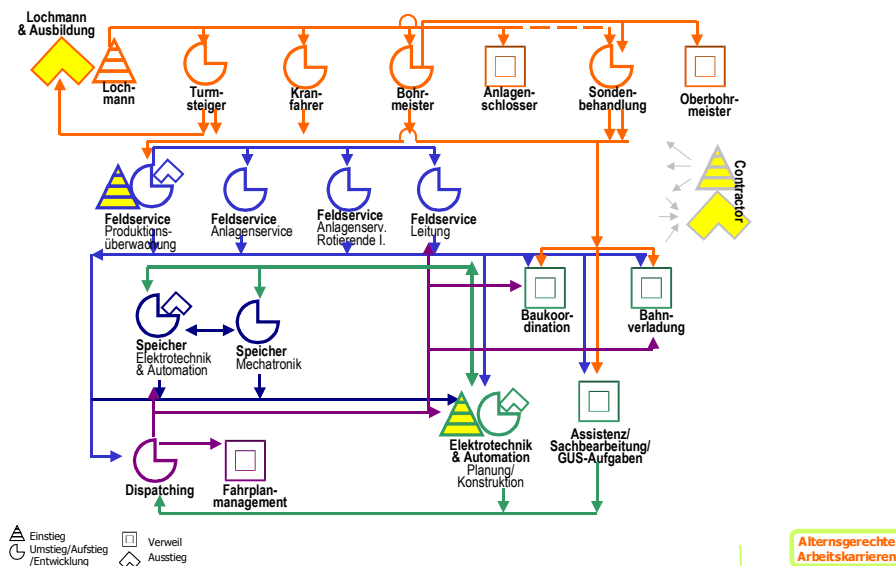
Die Berufsverlaufstypen wurden den Arbeitsplätzen zugeordnet. So entstand eine „Landkarte von Arbeitsplätzen“. In einem ersten Verknüpfungsschritt wurden mögliche berufliche Entwicklungsverläufe eingezeichnet („Routen von möglichen Arbeitskarrieren“).

In drei Workshops mit Beschäftigten aus allen Tätigkeitsbereichen wurde diskutiert:

- Stimmt die Beschreibung der Arbeitsplätze und Arbeitsanforderungen?
- Stimmt die Zuordnung zu den Berufsverlaufs-Typen?
- Welche möglichen Karrieremuster sind vorhanden bzw. sinnvoll entwickelbar?

Die so entstandene differenzierte und erweiterte Landkarte möglicher Arbeitskarrieren zeigt idealtypische Berufsverläufe.

# „Landkarte der Arbeitskarrieren“



In der Steuerungsgruppe mit Vertretern des Managements, des Betriebsrats und des arbeitsmedizinischen und sicherheitstechnischen Bereichs wurde die Grundsatzentscheidung zur Realisierung in zwei Stufen getroffen.

## 2-Stufen-Plan

**1 Altersgerechte Arbeitswelt für die heute > 55-jährigen MitarbeiterInnen**

- Wahlangebot: Ausstiegs-AP für Nachtschichtarbeiter
- Altersinvariante Gestaltung des Bereitschaftsdienstes
- Altersteilzeit-Angebot

**2 Qualifizierungsmodell für altersgerechte Arbeitskarrieren (ab jüngster Altersgruppe)**

- Quartalsassistenzen in allen Karrierebereichen
- Innerbetriebliche Personalentwicklungsplanung
- Karriere-Wahlmöglichkeiten im Mitarbeitergespräch

Altersgerechte Arbeitskarrieren

Die Arbeitsplatzlandkarte ist die betriebliche Planungsgrundlage zur Konzeption individueller Karriereoptionen als Angebot der Führungskraft an die/den MitarbeiterIn. Mit Hilfe eines einfachen Excel-sheets mit allen MitarbeiterInnen, Detailinformationen zu ihren derzeitigen (und ggf. vorhergehenden) Tätigkeiten, Qualifikation, Geburtsdaten

und voraussichtlichem Pensionseintritt werden von den Führungskräften Karriereangebote durchdacht und festgehalten.

Mittlerweile sind erste individuelle Umsetzungsmaßnahmen in Absprachen und Zielvereinbarungen mit den betreffenden Beschäftigten erfolgt. Die Personalabteilung erarbeitet zurzeit ein durchgängiges Modell.

Dabei sind etliche personalwirtschaftliche sowie arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Fragestellungen zu klären, z. B.:

- Kosten für Weiterbildung / Umschulung
- Tatsächliches Pensionseintrittsalter (Pensionskorridor? Schwerarbeiterregelung?)
- Umschulung von Mitarbeitern > 55 Jahre
- Entlohnung alte / neue Tätigkeit?

## 5. Übertragbarkeit des Modells

Die Vorgehensweise und die eingesetzten Methoden sind unseres Erachtens problemlos in allen Betrieben mit heterogenen Tätigkeitsstrukturen anwendbar. Für Kleinbetriebe mit eher homogenen Tätigkeitsanforderungen sind kooperative Konzepte mit anderen Unternehmen, z. B. in der Wertschöpfungskette, zu erproben.

## 10-Schritte-Vorgehen ,Altersgerechte Arbeitskarrieren‘

1. Altersstruktur-Analysen und -Prognosen mit Unternehmensleitung und Betriebsrat
2. Einrichtung einer Steuerungsgruppe
3. Gesundheitsbezogene Arbeitsanalysen
4. Arbeitsplatzlandkarte mit Berufsverläufen
5. Partizipative MitarbeiterInnen-Workshops
6. Unternehmensentscheidung (Stufen-Modell) und MitarbeiterInnen-Information
7. MitarbeiterInnen-Gespräche mit horizontaler Karriereplanung
8. Arbeitsbewältigungs-Coaching mit Unterstützung von Arbeitsmedizin oder Arbeitspsychologie
9. Lernförderliches Arbeiten und Weiterbildung
10. Wirkungsüberprüfung

Altersgerechte  
Arbeitskarrieren

Horizontale oder diagonale Berufsverläufe können systematisch Belastungswechsel und Qualifizierungsphasen berücksichtigen und damit zur Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit und der Gesundheit über das gesamte Berufsleben beitragen. Das Modell kann auch angewendet werden, wenn Arbeitsbereiche trotz ergonomischer Gestaltung körperlich oder psychisch beanspruchend bleiben und nur zeitlich begrenzt gesundheitsgerecht bewältigt werden können, z. B. bei Wechsel- und Nachtschicht, Handhabung schwerer Lasten ohne ausreichende Hilfsmittel, Arbeiten

in schwierigen Körperhaltungen (Instandhaltung), Hitze- und Kältearbeiten oder schweres Arbeiten im Freien, emotionale Dienstleistungsarbeit usw.

## Soziale Innovation: Altersgerechte Arbeitskarrieren

- ... sind horizontale Berufsverläufe
- ... berücksichtigen alterstypische Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeiten
- ... bedeuten systematische und partizipative Laufbahnplanung zum betrieblichen und persönlichen Wohle
- ... soll alterstypischen Leistungsveränderungen und Beschäftigungsproblemen vorbeugen

Altersgerechte  
Arbeitskarrieren