

Altern in der Erwerbsarbeit - Perspektiven der Laufbahngestaltung -

Vortrag im Rahmen der TErrA-Fachtagung „Vom Disability- zum Ability-
Management: Präventive Gestaltung von Erwerbsverläufen“ am 26. September
2017 in Dortmund

Prof. Dr. Frerich Frerichs
Institut für Gerontologie
Universität Vechta

Gliederung

- 1) Altern in der Erwerbsarbeit - Ausgangssituation und Herausforderungen alternsgerechten Personalmanagements
 - 2) Der Begriff der begrenzten Tätigkeitsdauer und Gefährdungen der kontinuierlichen Erwerbstätigkeit
 - 3) Betriebliche und berufliche Laufbahngestaltung – Modellhafte Ansätze und Konzepte
 - 4) Schlussfolgerungen und Entwicklungsperspektiven für die Laufbahngestaltung
-

1. Altern in der Erwerbsarbeit - Ausgangssituation und Herausforderungen altersgerechten Personalmanagements

Demografischer Strukturwandel

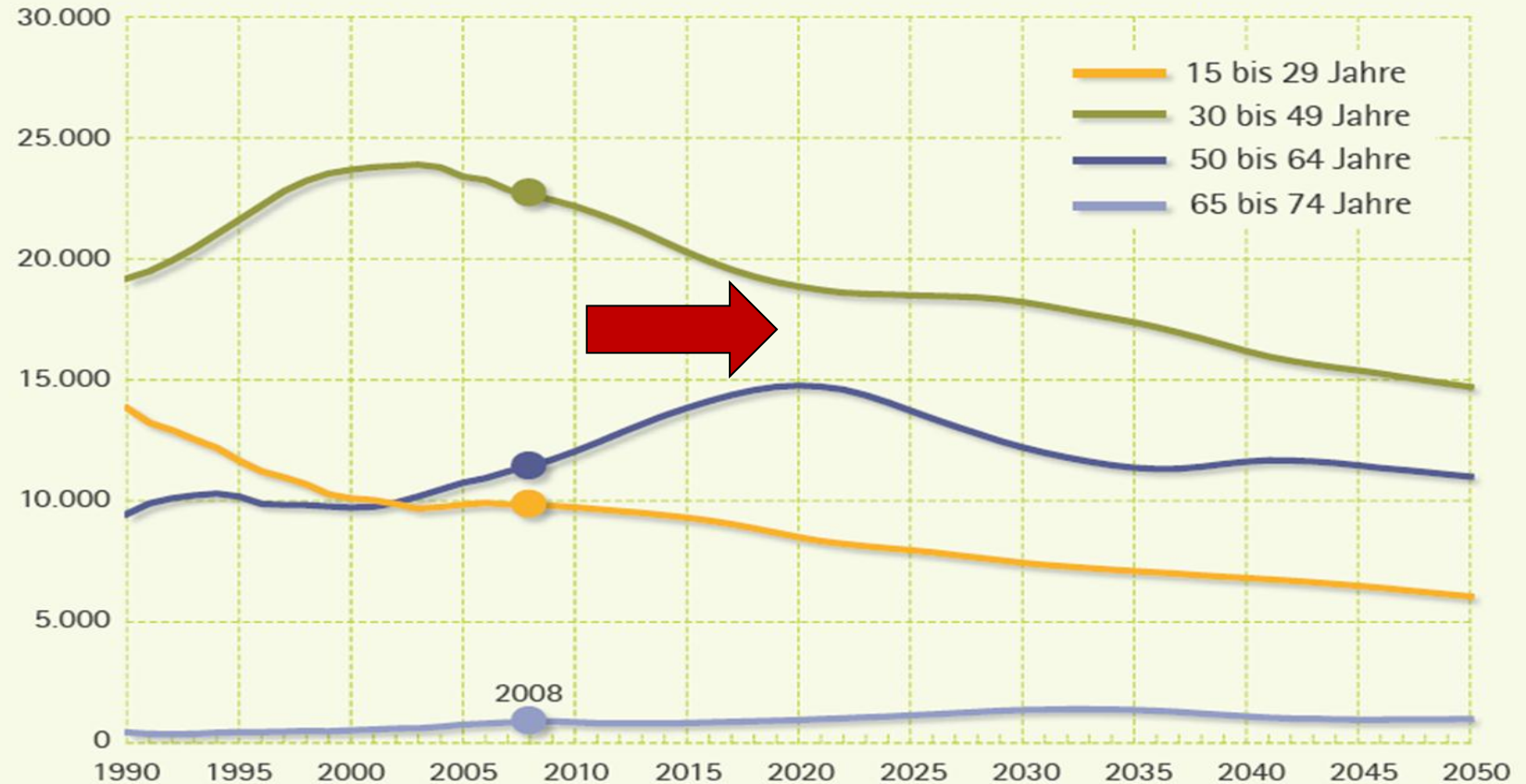
- Erhalt und Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit wird in Folge der Alterung der Belegschaften immer bedeutsamer
 - Die Altersgrenzenanhebung auf 65 (bzw. 67 Jahre) verstärkt und beschleunigt die Anforderungen an eine nachhaltige Beschäftigungspolitik im Betrieb
 - Erwerbstätige sind auf eine längere und kontinuierliche Erwerbstätigkeit verwiesen, um Absenkungen im Rentenniveau in Grenzen zu halten
 - Bisher bestehende differenzierte Austrittswege entfallen weitgehend – betroffen sind u. a. ältere Frauen, niedrigqualifizierte/gesundheitlich eingeschränkte Beschäftigte
-

Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland

Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050

Personen in Tausend

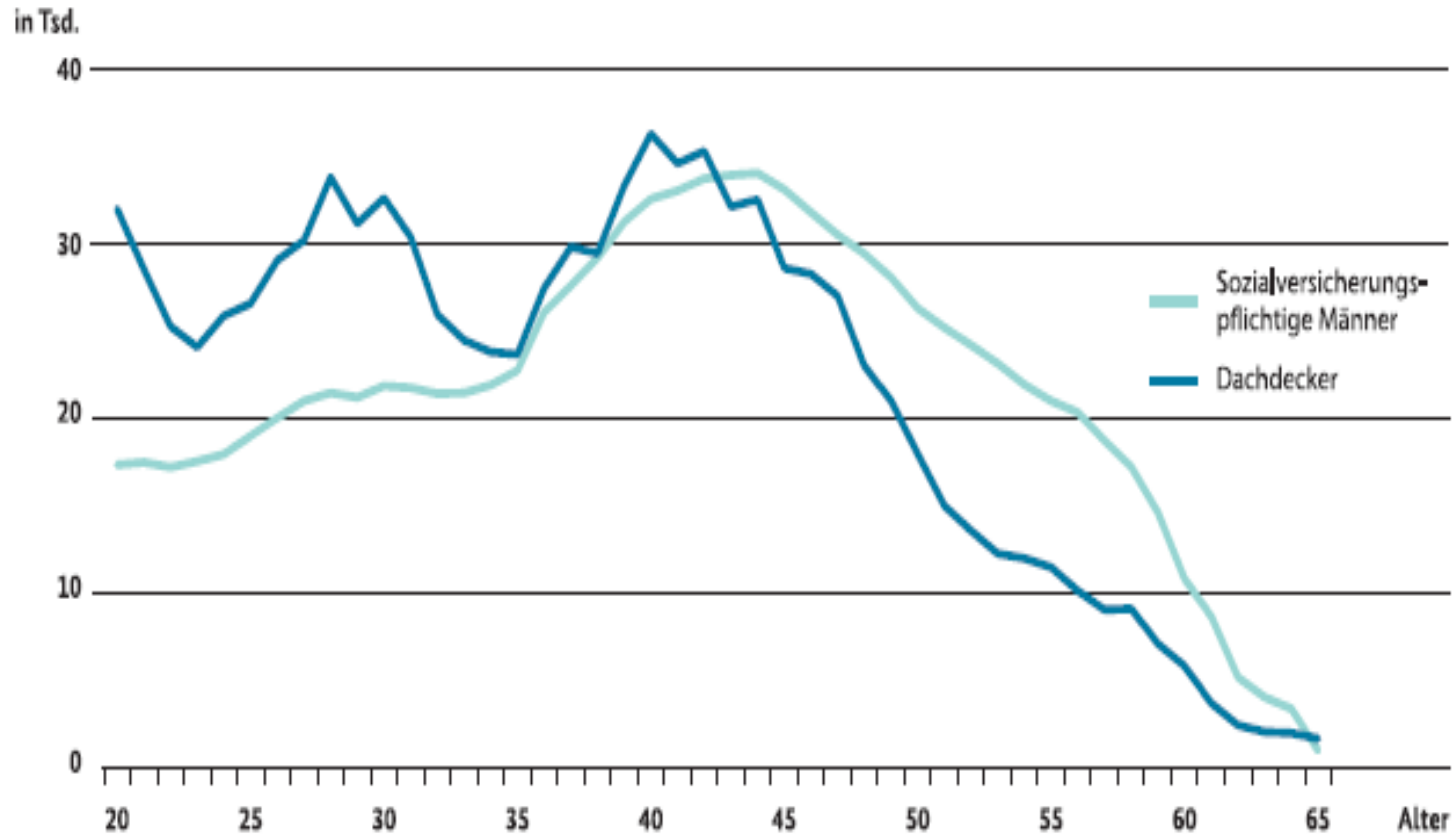
(Szenario 3; Annahmen: Wanderungssaldo 100.000 p.a., steigende Erwerbsquoten)



Demografischer Wandel - Konsequenzen für die Betriebe

- Abnehmende Rekrutierungspotenziale vs. hoher Fachkräftebedarfe
 - Alternsgerechte Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sind wesentliche Voraussetzung für:
 - eine längere Erwerbsphase,
 - die Erschließung der Produktivitätspotenziale aller Beschäftigtengruppen
 - die Attraktivitätssteigerung zur Personalrekrutierung
 - Differierende altersstrukturelle Ausgangshorizonte nach Branchen – trotz insgesamt steigender Alterserwerbstätigkeit
-

Altersstrukturen im Vergleich



2. Der Begriff der begrenzten Tätigkeitsdauer und Gefährdungen der kontinuierlichen Erwerbstätigkeit

Alternde Belegschaften und Produktivität

- Widerlegung der „Defizit-These“: Es tritt kein mit dem Alter linear verbundener Leistungsabbau ein
 - Vielmehr muss von einem sukzessiven, altersbezogenen Leistungswandel gesprochen werden:
 - Bestimmte Leistungskomponenten nehmen zu, andere nehmen ab oder bleiben gleich
 - Leistungseinschränkungen im (Berufs-)Alter sind wesentlich auf spezifische, berufs-, tätigkeits- und arbeitsplatztypische „Karriereverläufe“ zurückzuführen
 - Ältere Arbeitnehmer/innen sind tendenziell von einem höheren Krankheits- und Qualifikationsrisiko betroffen
-

Alterskritische Belastungsfaktoren



Begriff der begrenzten Tätigkeitsdauer

- Was “begrenzte” Tätigkeitsdauer heisst:
 - Empirische Feststellung, dass auf bestimmten Arbeitsplätzen die Mehrheit der Beschäftigten nicht für längere Zeit eingesetzt werden kann
 - Das Risiko, nicht länger erwerbstätig sein zu können, reproduziert sich durch den Zuschnitt von Tätigkeiten, die sich als qualifikatorische oder gesundheitliche Sackgassen erweisen
 - Arbeitsgestaltung am konkreten Arbeitsplatz ist nur begrenzt wirksam, gefordert ist ein systematischer Tätigkeitswechsel = Laufbahn
-

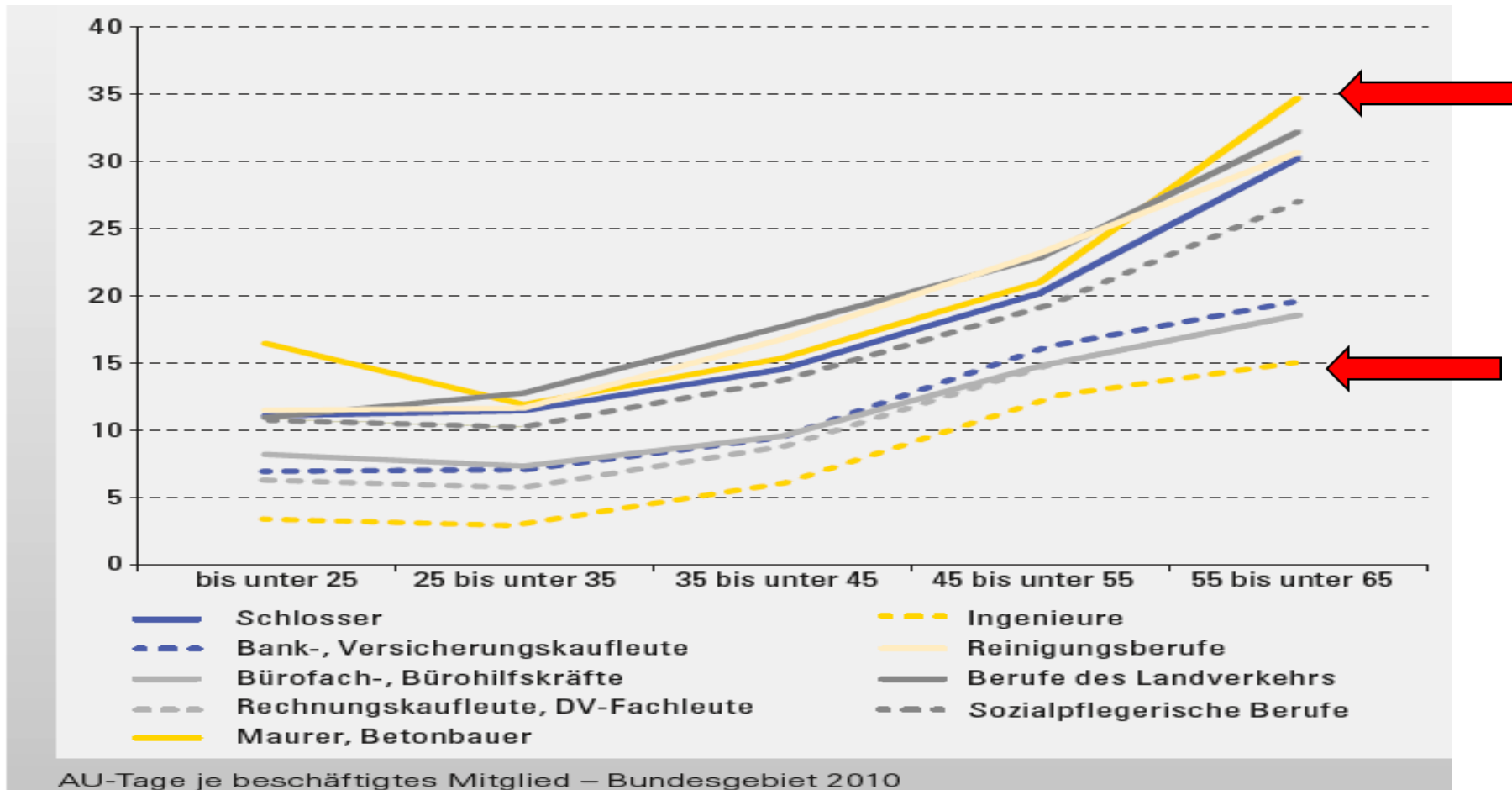
Begriff der begrenzten Tätigkeitsdauer

- Arbeitsgestaltung und Laufbahngestaltung stehen Externalisierungsstrategien gegenüber:
 - Akzeptanz hoher Fluktuation
 - Ausgliederung auf Grund von Krankheit
 - Implizite Lebenslaufstrategien – insbesondere Perspektive der Frühausgliederung – verstärken die Tendenz zu Verschleissarbeitsplätzen:
 - Olympiareife Belegschaften
 - “Hau rein bis 50 und genieße den Ruhestand”
-

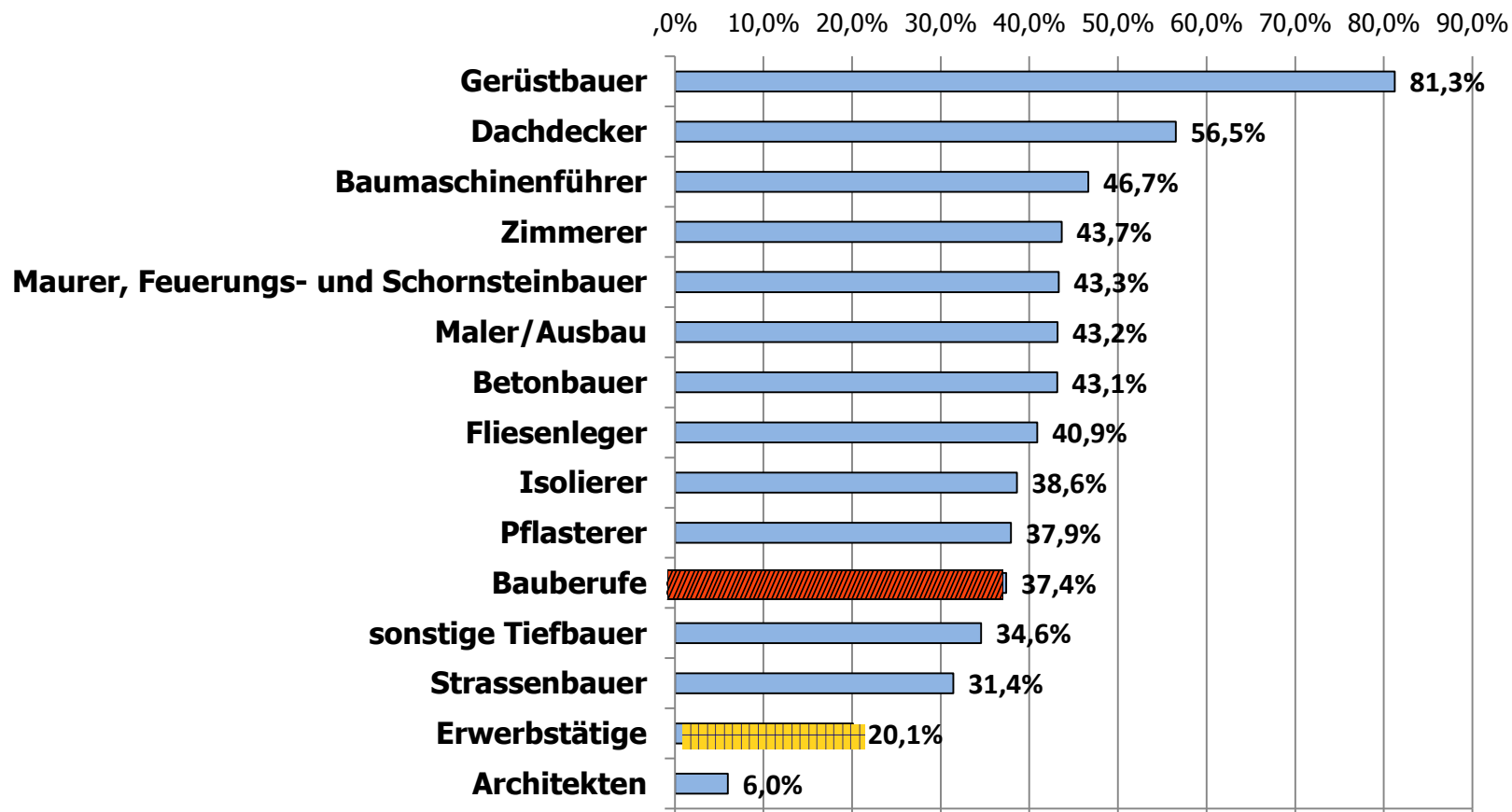
Indikatoren für begrenzte Tätigkeitsdauer

1. Rentenzugänge wegen verminderter Erwerbsfähigkeit
 2. Berufskrankheiten
 3. Arbeitslose mit gesundheitlichen und qualifikatorischen Einschränkungen
 4. Fluktuationsraten – niedrige Verweildauern
 5. Expertenwissen von Vorgesetzten, Betriebsrat, Betroffenen
-

Arbeitsunfähigkeit nach Alter in unterschiedlichen Berufen



Anteil der Erwerbsunfähigkeitsrenten bei Renteneintritt bei Bauberufen



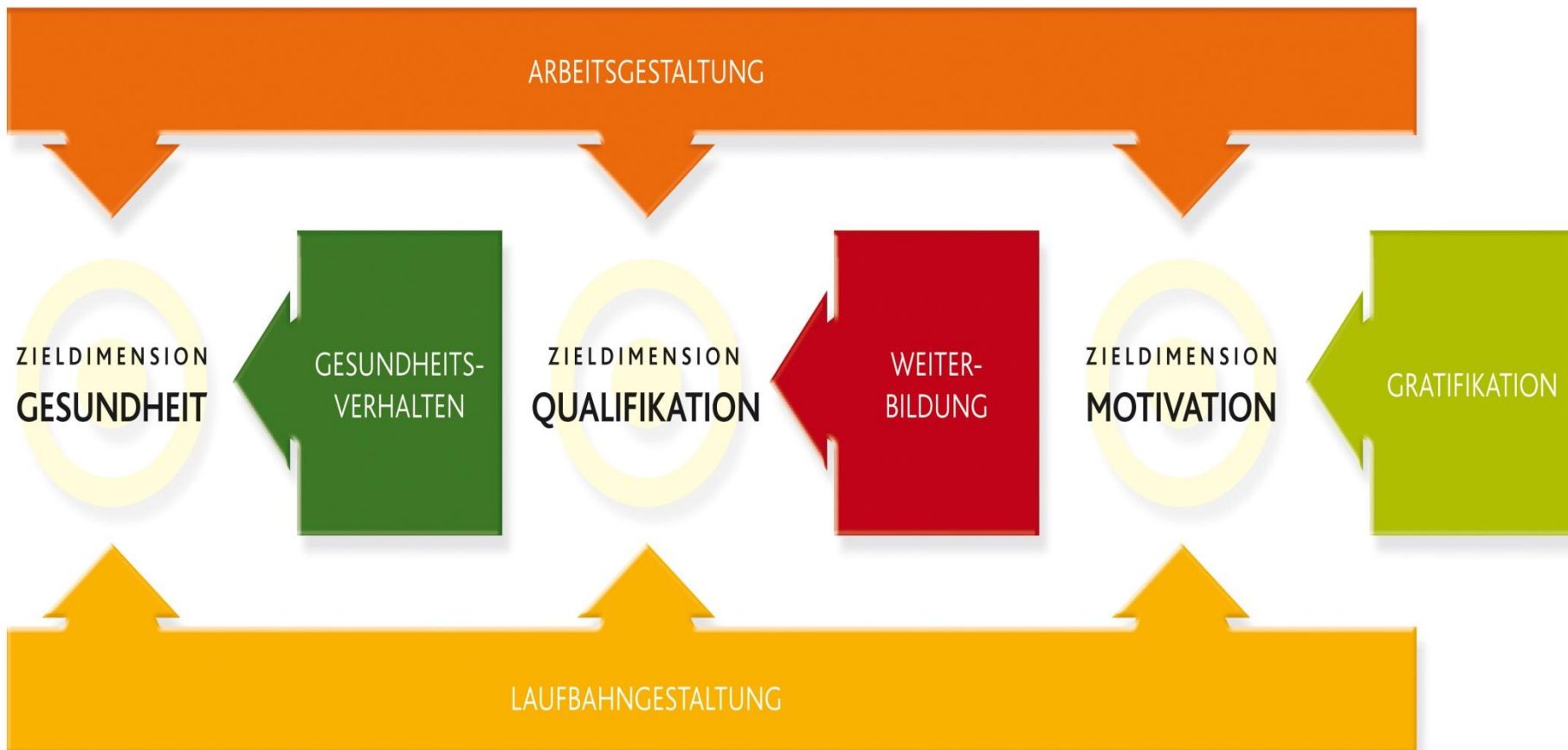
3. Betriebliche und berufliche Laufbahngestaltung – Modellhafte Ansätze und Konzepte

Grundzüge einer alter(n)sensiblen Arbeits- und Beschäftigungspolitik

- Ausrichtung auf den Erwerbsverlauf und die Potenziale alternder Belegschaften - keine alleinige Konzentration auf die jetzt älteren Beschäftigten
 - Doppelstrategie: Präventive Vermeidung von Beschäftigungsrisiken - aber Kompensation von bereits eingetretenen Leistungseinschränkungen
 - Integration aller betrieblichen Handlungsfelder in ein betriebliches Gesamtkonzept zur Förderung der Alterserwerbsarbeit
-

ALTERSGERECHTE PERSONALENTWICKLUNG

Die fünf Handlungsfelder für den Erhalt und die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit über die gesamte Erwerbslaufbahn.

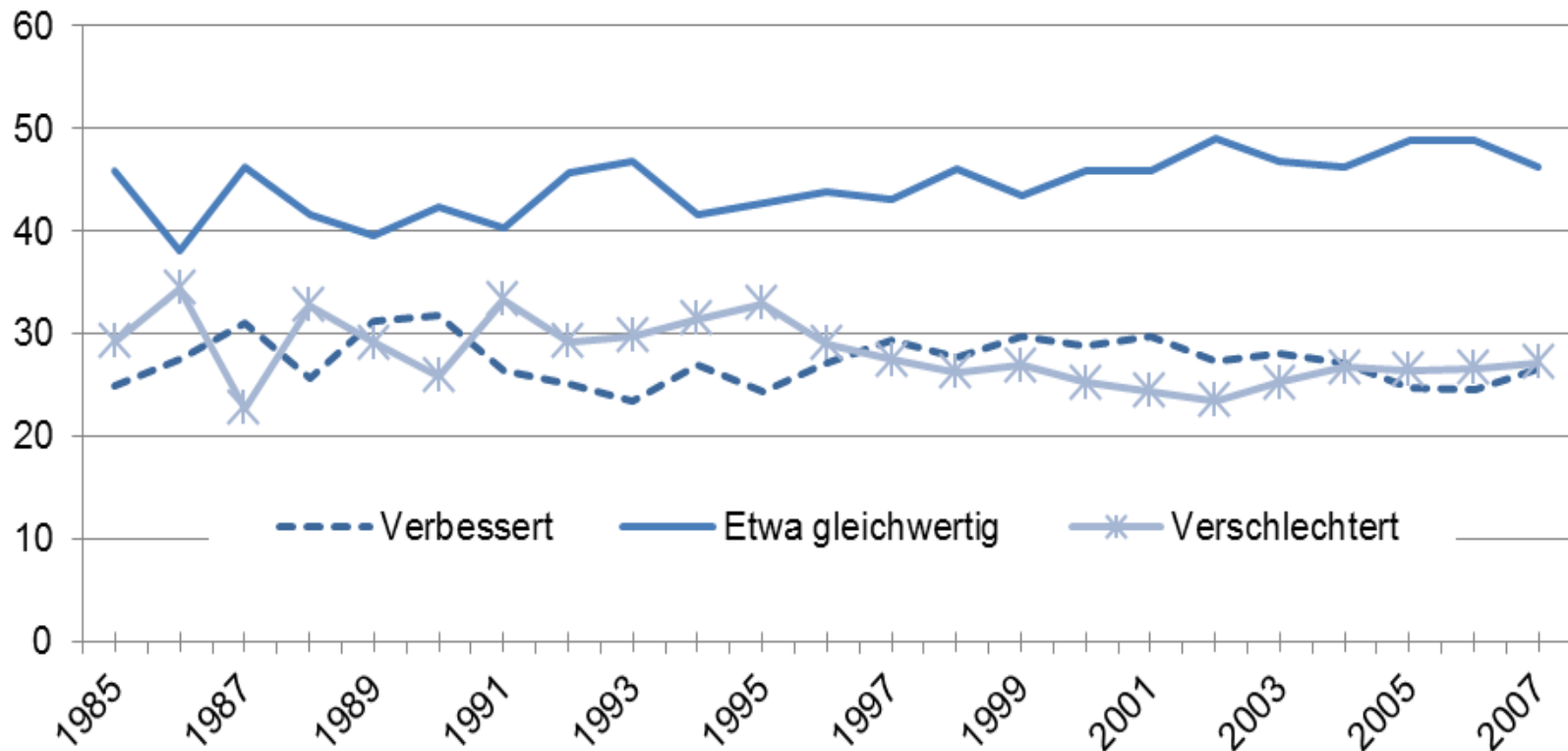


Begrenzte Tätigkeitsdauer und Laufbahnen

- **Laufbahnen ordnen im Erwerbsverlauf Anforderungen, Anreize und Belastungen so, dass ein Erwerbsleben bis zum Rentenalter erreicht werden kann**
 - Dieses Prinzip gilt es insbesondere anzuwenden, wenn Tätigkeiten dominieren, die nur befristet auszuüben sind
 - “Kariereaufstiege” erlauben kränkungslose Übergänge, bevor sich Verschleisserscheinungen zeigen können,
 - Aber: Vertikale Positionen sind nur begrenzt verfügbar und nicht für jeden geeignet!
 - “Klassische Laufbahnen” sind z. B. vom Außen- in den Innendienst, von direkter in indirekter Pflege
-

Stellenwechsel aus Beschäftigtensicht

Vergleich der Arbeitsbelastungen bei Stellenwechslern 1985 - 2007 (in %)

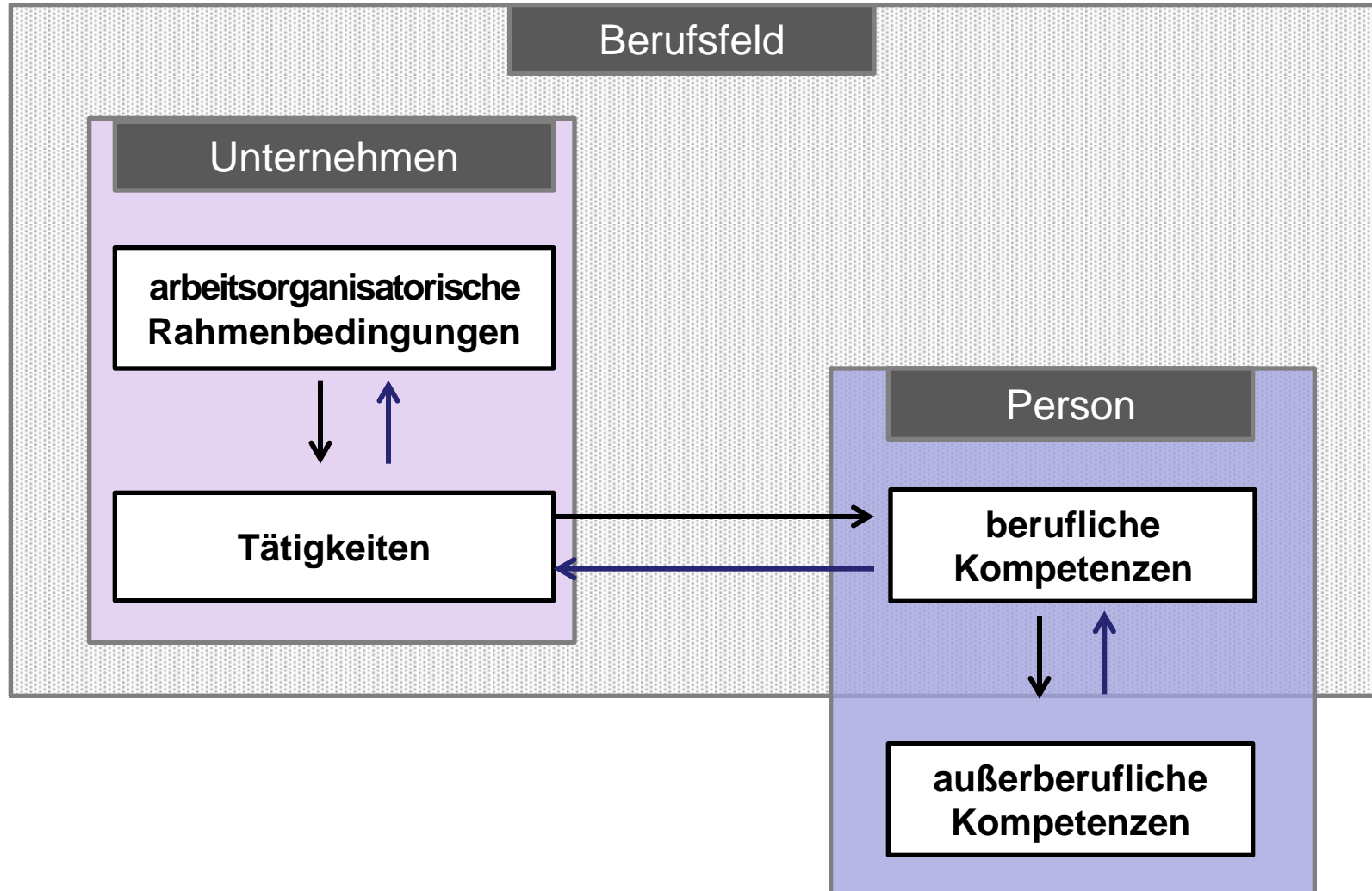


Laufbahngestaltung in der Altenpflege und in der Bauwirtschaft

Kompetenzbasierte Laufbahngestaltung in der Altenpflege

- Horizontale Laufbahngestaltung als soziale Innovation:
 - Entwicklung von Fachlaufbahnen für berufserfahrene Pflegekräfte
 - Belastungsreduzierter und kompetenzgerechter Personaleinsatz
 - Erweiterung des arbeitsorganisatorischen Gestaltungsspielraums
-

Entwicklungspfade von Fachlaufbahnen



Entwicklungspfade von Laufbahnen

- **Ausgangspunkt Unternehmensebene**
 - Schaffung einer Aufnahme- und Ausbildungsstation
 - Neustrukturierung des Pflegedokumentations- und Qualitätswesens
 - Pflegefachliche Spezialisierung z. B. in der Demenzversorgung/PalliativCare
 - **Ausgangspunkt Personenebene**
 - Herausbildung besonderer Kompetenzen in der Angehörigenarbeit und Sterbebegleitung
 - Berufserfahrung im Hygiene- und Wundmanagement
 - Außer(pflege)beruflich erworbene Kompetenzen (z. B. Zahngesundheit)
-

Karrierematrix Pflegeberufe

	Tätigkeitswechsel	Berufswechsel
Im Unternehmen	Spezialistenlaufbahn <ul style="list-style-type: none">- Basale Stimulation- Wundmanagement- DRG-Management	Horizontale Fachkarriere <ul style="list-style-type: none">- Gesundheitsfachwirt- Kodierfachkraft- Stationssekretärin
In einem anderen Unternehmen	Generalistenlaufbahn <ul style="list-style-type: none">- ambulante Krankenpflege- Haus- und Familienpflege	Spezialistenlaufbahn <ul style="list-style-type: none">- Präventionsassistenz- Case-Management

Gestaltung inner- und überbetrieblicher Erwerbsverläufe in der mittelständischen Bauwirtschaft

- Für qualifizierte Bauberufe im Hoch-/Tief- und Ausbau (keine Hilfsarbeiter)
- Identifizierung von Potenzialen der alternsgerechten Arbeits- und Laufbahngestaltung in der Bauwirtschaft
- Kompetenzprofile in den Risikogruppen, um neue Karriere- und Berufslaufbahnen zu ermöglichen
- Etablierung betriebsinterner/-übergreifender Wechselmöglichkeiten
 - Neue Tätigkeitsfelder für alternative Erwerbsverläufe
 - Daraus sich ergebende Qualifikationserfordernisse

Zukünftige Einsatzfelder und Arbeitsmarktperspektiven für alterskritische Bauberufe

- Einschätzungen von Branchenexperten/-innen -

	Beschäftigungschancen		
	sinkend	gleich bleibend	wachsend
Baugeräteführer (auch selbständig)			
Betonsanierung			
Arbeitsvorbereitung			
Aufstiegsqualifikation zum Polier			
Baukaufmann (Basis: Polier)			
Unternehmensnachfolger (Basis: Polier)			
Teilevorfertigung (Zimmereien, Betonbau)			

Gestaltungspfade von Erwerbsverläufen in der Bauwirtschaft

Schaffung neuer Geschäftsfelder mit belastungsarmen Tätigkeiten

- Gezielter Umbau des Unternehmens:
 - Vorfertigung von Bauteilen in Hallen
 - Geringere körperliche/Umweltbelastungen
- Neue Einsatzfelder für Ältere:
 - z B. Fachkraft Altbausanierung (auch in kleineren Handwerksbetrieben anzutreffen)

Tätigkeitswechsel im Betrieb

- insbesondere nach gesundheitlichen Problemen in allen Unternehmensgrößen
- Primär Einzelfall-Lösungen, z.B. Übernahme von Bürotätigkeiten oder kleinerer Baumaßnahmen im Altbaubestand

Karrierematrix Bauberufe

	Tätigkeitswechsel	Berufswechsel
Im Unternehmen	Spezialistenlaufbahn - Kundenberater Vertikale Karriere - Polier, Bauleiter	Horizontale Fachkarriere - Fachkraft für barrierefreies Bauen - Energieberater
In Unternehmensnetzwerken	Spezialistenlaufbahn - Management- und Vertriebsberater	Horizontale Fachkarriere - Fachkraft für barrierefreies Bauen - Energieberater
Außerhalb des Unternehmens	Horizontale Karriere - Hausmeister Vertikale Karriere - Unternehmer	Horizontale Karriere - Wirtschaftsinformatiker - Kundenberater im Baumarkt - Ausbilder in Einrichtungen zum berufsvorbereitenden Jahr

4. Schlussfolgerungen und Entwicklungsperspektiven

Schlussfolgerungen und Entwicklungsperspektiven

- Sensibilisierung, Qualifizierung und Beratung für Laufbahngestaltung auf Beschäftigten- und Unternehmensebene
 - z. B. in der Ausbildung, Führungskräftebildung
 - Laufbahnmanagement kann seine Wirkung nur in einem Gesamtkonzept alternungsgerechter Personalentwicklung entfalten
 - Verknüpfung mit Arbeitsgestaltung, Gesundheitsförderung und Qualifizierung
 - Betriebliche Laufbahngestaltung muss durch berufliche Laufbahngestaltung und berufs-/arbeits-/sozialpolitische Rahmensetzungen ergänzt werden
 - z. B. Anerkennung und Transfer erworbener Kompetenzen
-

Voraussetzungen und Hemmfaktoren



Strukturelle Einflussfaktoren auf Laufbahngestaltung

- Formelle und informelle betriebliche Sozialverfassung und Lohnfindung
 - Zeitliche Ausdehnung des Planungshorizontes
 - Marketing- und Geschäftsfeldkompetenz
 - Sozialversicherungsrechtliche Rahmenbedingungen
 - Arbeitsmarktsituation
 - Wettbewerbssituation
-

Individuelle Einflussfaktoren

- Aktive Suche nach Lernchancen im erlernten Beruf
- Mehrere Tätigkeitswechsel im erlernten Beruf
- Erwerb von Zusatzqualifikationen
- Eigeninitiative beim Anbahnen von Tätigkeits-, Berufs- und Unternehmenswechseln
- Gute (soziale) Unterstützung (alter AG, Familie, BA)
- Bereitschaft, sich auf neue Arbeitssituationen und -orte einzustellen

Projekthinweise I **iga.Report 17**



„Mein nächster Beruf“ –
Personalentwicklung für Berufe mit
begrenzter Tätigkeitsdauer

Teil 2: Modellprojekt im Straßen- und Tiefbau
Sabine Ulbricht und Frauke Jahn

Wegweiser Berufsumstieg



Gesund bis zur Rente durch einen frühzeitigen Berufswechsel!

www.wegweiser-berufsumstieg.de



„Mein nächster Beruf“ –
Personalentwicklung für Berufe
mit begrenzter Tätigkeitsdauer

Teil 3: Modellprojekt Reinigungsberufe

Marlen Rahnfeld und Frauke Jahn

Projekthinweise II

Vechtaer Beiträge zur Gerontologie

Frerich Frerichs Hrsg.

Fachlaufbahnen in der Altenpflege

Grundlagen, Konzepte, Praxiserfahrungen

Springer VS

Herausgeber
Universität Vechta
Institut für Gerontologie
Fachgebiet Altern und Arbeit

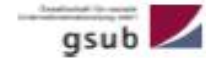
Fachlaufbahnen in der Altenpflege

Ein Handlungsleitfaden
zur Entwicklung und nachhaltigen
Umsetzung



Ergebnisse des Verbundprojekts KoLaGe – Kompetenzbasierte Laufbahngestaltung in der Pflege

gefördert von



erwerbsverlauf bau

Gestaltung inner- und überbetrieblicher Erwerbverläufe
in der mittelständischen Bauwirtschaft



Geben auch Sie Impulse!

www.erwerbsverlauf-bau.de

Vielen Dank
für ihre Aufmerksamkeit!

Kontaktdaten:

Prof. Dr. Frerich Frerichs
Universität Vechta
Driverstr. 22
49377 Vechta

Tel.: 04441 - 15 - 504 (-620 Sekr.)
Fax: 04441 - 15 - 621
E-mail: frerich.frerichs@uni-vechta.de
Homepage: www.uni-vechta.de/gerontologie
