



Altersgerechte Berufsverläufe

Nicht jede Tätigkeit, nicht jede Arbeitsanforderung lässt sich so gestalten, dass sie ein Arbeitsleben lang ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen zu bewältigen ist. So lassen sich beispielsweise Nacharbeit, das Heben und Tragen von schweren Lasten, widrige Umgebungsbedingungen sowie hohe psychische Arbeitsanforderungen nicht immer vermeiden bzw. völlig beeinträchtigungsfrei gestalten. Wenn es den Beschäftigten dennoch möglich sein soll, gesund und gerne bis zum Erreichen des Rentenalters zu arbeiten, muss der *Berufsverlauf* durch *systematische und frühzeitige Tätigkeits- und Belastungswechsel* gestaltet werden, um eine Anpassung der Arbeit an die Leistungsfähigkeit des Menschen zu erreichen. Gleichzeitig gilt es, gerade jene Fähigkeiten und Kompetenzen, die sich erst im Zuge des Erwerbslebens voll entwickeln, wie das logische Denkvermögen, das Verstehen von komplexen Zusammenhängen, die Auffassungsgabe, usw. produktiv zu nutzen. Genau hier setzt das Konzept der „altersgerechten Berufsverläufe“ (FREVEL, 1997) an, das darauf zielt, ...

- einerseits durch gezielten Arbeitsplatzwechsel und damit Veränderungen in den Belastungs- und Anforderungssituationen ein „Mitaltern“ der Arbeitsbedingungen zu erreichen und
- andererseits die Beschäftigten durch Lernen (von der Anpassqualifizierung bis zur erfahrungsgeleiteten Kompensation altersbedingter Leistungsveränderungen) an gewandelte Arbeitsbedingungen und -anforderungen an(zu)passen.“ (FREVEL, 1997)

In einem beteiligungsorientierten Prozess mit den Beschäftigten und Führungskräften wird ein Berufsverlaufs-Modell entworfen, das die Arbeitstätigkeiten nach Gesundheits- bzw. Arbeitsbewältigungskriterien beurteilt. Als Ergebnis dieser Arbeitsplatz-Einschätzungen werden vier Kategorien von Arbeitsplatz-Typen gebildet: Arbeitsplätze, die für ...

- den Einstieg (beschränkte Dauer der Einarbeitung)
- den Umstieg (für Belastungswechsel) und/oder die horizontale oder vertikale Weiterentwicklung
- ein Verweilen (unbeschränkte Tätigkeitsdauer, altersgerecht) oder
- den Ausstieg (höherqualifiziert, altersgerecht)

geeignet sind. Die Zuordnung der Arbeitsplatztypen ist die entscheidende Voraussetzung dafür, dass idealtypische Berufsverläufe und Karrieremuster für MitarbeiterInnen definiert werden können.

Beispiel einer darauf aufbauenden Laufbahn-Matrix für altersngerechte Berufsverläufe:

Inhalte: Die Matrix zeigt...

- an welchen Arbeitsplätzen welche Mitarbeiter aktuell einsatzbereit sind
- an welchen Arbeitsplätzen welche Mitarbeiter aktuell im Anlernprozess sind
- welche Arbeitsplätze bestimmten Gesetzen (z.B. Nachtarbeit) unterliegen
- die Bewertung aller Arbeitsplätze: Einstiegs-, Umstiegs-/Aufstiegs-, Verweil-, Ausstiegsarbeitsplatz
- die Arbeitsplatzbeschreibungen pro Arbeitsplatz
- die erforderlichen Qualifikationen je Arbeitsplatz
- die Dauer der notwendigen Qualifizierung pro Arbeitsplatz in Wochen
- die Mitarbeiter nach Altersgruppen: bis 35, 36 bis 50, größer 50
- individuelle Möglichkeiten, Qualifikationen zu erwerben und an andere Arbeitsplätze (z.B. Umstiegs-/Aufstiegsarbeitsplätze, Ausstiegsarbeitsplätze) zu wechseln

Die Matrix ist ein kurz-, mittel- und langfristiges quantitatives und qualitatives Personalbedarfs-Planungsinstrument, welches die Planung und Umsetzung Altersngerechter Berufsverläufe ermöglicht

| Tätigkeit/Arbeitsplatz | | Alterstypen | | | Bewertung des Arbeitsplatzes | |
|------------------------|--|------------------------------|---|-------|------------------------------|-----|
| | | Nachtschwer-arbeitsfähigkeit | Alterstypen | | Bewertung des Arbeitsplatzes | |
| | | | bis 35 | 36-50 | grün | rot |
| | | | Nachtschwer-arbeitsfähigkeit in Monaten | | | |
| | | | 0-6 | 7-12 | | |
| | | | Arbeitsplatzbeschreibung | | | |
| | | | Erforderliche Qualifikation | | | |
| | | | Dauer der Qualifizierung | | | |
| | | | Wochen GESAMT | | | |
| | | | Notwendige Voraussetzungen (1) | | | |
| | | | Notwendige Voraussetzungen (2) | | | |
| | | | Notwendige Voraussetzungen (3) | | | |
| MUSTER MAX | | 30.11.1985 | 249 | | | |
| MUSTER MAX | | 2.11.1980 | 249 | | | |
| MUSTER MAX | | 13.6.1965 | 249 | 1 | 1 | |
| MUSTER MAX | | 2.10.1967 | 249 | | | |
| MUSTER MAX | | 22.9.1964 | 249 | | | |
| MUSTER MAX | | 09.11.1974 | 249 | 1 | 1 | |
| MUSTER MAX | | 1.11.1984 | 249 | | | |
| MUSTER MAX | | 3.1.1994 | 249 | | | |
| MUSTER MAX | | 11.10.1976 | 249 | | | |
| MUSTER MAX | | 18.8.1969 | 249 | 1 | 1 | |
| MUSTER MAX | | 2.7.1965 | 249 | | | |
| MUSTER MAX | | 11.11.1988 | 249 | | | |
| MUSTER MAX | | 02.8.1992 | 249 | 1 | | |
| MUSTER MAX | | 8.12.1986 | 249 | | | |
| MUSTER MAX | | 20.5.1971 | 249 | | | |

Ausbildung von Multiplikatoren zum Thema altersngerechte Berufsverläufe

Ziele der Ausbildung: Bestimmung des alterskritischen und entwicklungsförderlichen Potentials von Tätigkeiten, mit dem Ziel, durch planvolle Belastungswechsel und frühzeitige Qualifizierung/Weiterbildung/Einarbeitung die Arbeitsfähigkeit zu erhalten;

Die Multiplikatoren sind fähig...

- (Teil-)Tätigkeiten im Hinblick auf deren alters- und alterskritisches Potential zu charakterisieren;
- Workshops/ExperteInnen-Gespräche mit Arbeitsschutzfachleuten, Führungskräften und Beschäftigten durchzuführen, um Informationen zum Risiko-, Ein-, Umstiegs- und Entwicklungspotential von Tätigkeiten und Teiltätigkeiten zu erhalten;
- ExpertInnen-Informationen aus den Workshops anhand von Vorlagen/Checklisten zu verdichten, zu bewerten und für das Management und den Personalrat aufzubereiten;
- Alternative Tätigkeiten/Tätigkeitsprofile zu benennen, die für einen Tätigkeitswechsel zur Verfügung stehen, mit dem Ziel die Arbeitsfähigkeit zu erhalten;

Ausbildung von Multiplikatoren zum Thema altersgerechte Berufsverläufe

Ausbildungsmodule

1. Modul Grundlagen einer alters- und alternskritischen Belastungsanalyse (2+0,5 Seminar-Tage zzgl. 2 Tage vor-Ortanalyse)

| Datum/Umfang | Thema | Methoden | Material |
|---|---|---|---|
| Sem Tag 1 6 Std. 1.2.2016 10:00-16:30 | Einstieg in das Thema „Erhalt der Arbeitsfähigkeit und die Ermittlung und Gestaltung von alters- und alternskritische Belastungen“ <ul style="list-style-type: none"> Vermittlung der Grundlagen Sammlung von Themen für die Bestandsaufnahme | Präsentation Textarbeit Arbeitsgruppen Gruppenarbeit mit Karten | Folien 2-3 Aufsätze á 3-5 Seiten Arbeitsgruppen- auftrag Karten Meta-Plan-Papier |
| Sem Tag 2 8 Std. 2.2.2016 8:30 – 16:30 | Erster Überblick über Standardansätze zur Gestaltung altersgerechter Arbeit Sammlung von Themen für die Bestandsaufnahme Überblick über Informationsquellen für die Bestandsaufnahme Vorbereitung der Vor-Ortanalyse Verabredungen | Präsentation Gruppenarbeit mit Karten Präsentation Flipchart | Folien Arbeitsgruppen- auftrag Karten Meta-Plan-Papier Folien Checklisten |

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p>Praxisarbeit ca. 12-16 Std. 3.-21.2.2016</p> | <p>Auftrag für die Vor-Ort-Arbeit in den Referaten/Eigenbetrieben (c.a. 2 Tage): Belastungs- und Qualifikationsbedarfsanalyse anhand von Checklisten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung von belastungsintensiven und belastungsreduzierten Tätigkeiten auf der Basis von z.B. Gefährdungsbeurteilung, Begehungsprotokollen, arbeitsmedizinischen Unterlagen, AU-Daten oder anderen vorhandenen Daten. • Ermittlung von Qualifizierungs-, Einarbeitungs- und Unterweisungsbedarfen für einzelne Tätigkeiten/Arbeitsplätze auf der Basis von vorhandenen Dokumenten (Wie lange dauert eine vollständige Qualifizierung und Einarbeitung? Welche Nachweise/Qualifikationen/Voraussetzungen sind erforderlich?) • Sondierung von erwartbaren Engpässen/Herausforderungen auf der Basis der vorliegenden Altersstrukturanalysen | <p>Kontakt/Gespräche mit betrieblichen Experten</p> <p>Daten- / Aktenrecherche</p> | <p>Checkliste Protokolle</p> |
| <p>Sem Tag 3-1 4 Stunden 22.2.2016 8:30 – 11:30</p> | <p>Ergebnisvorstellung, -sicherung und Bewertung</p> | <p>Präsentation der TN</p> | <p>Kurz-Protokolle Checklisten Evtl. Beamer/ Flipchart, ...</p> |

**2. Modul: ExpertInnenwissen von Beschäftigten und Führungskräften
(2,5 Seminar-Tage zzgl. ca. 4 Tage vor-Ort Analyse)**

| Datum/Umfang | Thema | Methoden | Material |
|---|---|----------|----------|
| Sem Tag 3-2 4 Std. 22.2.2016 12:30-16:30 | Impuls: Was lernen wir aus der Daten-Analyse und was blieb offen? Sammlung: Welche Informationen benötigen wir, um Empfehlungen für eine Planvolle Gestaltung von Berufsverläufen zu geben? | | |
| Sem Tag 4 8 Std. 23.2.2016 8:30-16:30 | Impuls: Monitoring „alternsgerechte Berufsverlaufsplanung: Eckpunkte einer Qualifikations- und Belastungsmatrix“ Erarbeitung einer Matrix-Grobstruktur Sondierung und Festlegung der fehlenden Informationen | | |
| Sem Tag 5 6 Std. 24.2.2016 8:30-16:30 | Vorbereitung der „Auftragsklärung“ mit der Geschäftsleitung/mit den Entscheidern auf der Basis der Erkenntnisse aus dem ersten Modul Vorbereitung der ExpertInnen-Analyse: Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Workshops oder Einzel-Gesprächen mit operativen Führungskräften und Beschäftigten | | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>Praxisarbeit ca. 12-16 Std. 25.-7.3.2016</p> | <p>Auftrag für die Vor-Ort-Arbeit in den Referaten/Eigenbetrieben (c.a. 4 Tage): Gespräch mit den Entscheider/innen;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung der Ergebnisse aus der Datenanalyse (Modul 1) und Beschreibung des Handlungsbedarfs. • Kurz-Darstellung des Ansatzes alternsgerechte Berufsverläufe und dessen Potential • Vorstellung der nächsten Schritte: Workshop oder Expertinnen-Gespräche mit Führungskräften und Beschäftigten zur Feinanalyse und erste Sondierung der Handlungsmöglichkeiten; • Verabredung der nächsten Schritte <p>Durchführung von ca. 1-2 Workshops bzw. ExpertInnen-Gesprächen auf der Basis von strukturierten Leitfäden;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurz-Darstellung des Ansatzes alternsgerechte Berufsverläufe und dessen Potential • Feinanalyse und erste Sondierung der Handlungsmöglichkeiten: Welche Erfahrungen gibt es im betrieblichen Alltag zur Klassifizierung der Tätigkeiten in alterskritisch, altersunkritisch, einstiegs-, umstiegs- oder ausstiegs-Tätigkeiten, Einarbeitungs- und Qualifikationsbedarfe, usw. | | |
| <p>Sem Tag 6-1 5 Stunden 8.3.2016 8:30-12:30</p> | <p>Clusterung der Ergebnisse; Erstellung von Arbeitsplatzprofilen und Planungsszenarios; Ergebnisvorstellung, -sicherung und Bewertung;</p> | | |

**3. Modul: Erstellung einer Arbeitsplatzlandkarte, Entwicklung alternsgerechter Berufsverläufe;
(1+1 Seminar-Tag zzgl. 1 Tag vor-Ort)**

| Datum/Umfang | Thema | Methoden | Material |
|--|---|----------|----------|
| Sem Tag 6-2 3 Std. 8.3.2016 13:30-16:30 | Vorbereitung der Ergebnispräsentation in den Referaten/Betrieben; | | |
| Praxisarbeit ca. 8 Std. 9.3.-5.4.2016 | <p>Auftrag: Präsentation der Ergebnisse vor den Entscheider/innen und Personalrat, Workshopvertreter/innen; (ca. 1 Tag Vor-Ort)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rückmeldung der zusammengefassten Ergebnisse aus den Datenanalysen und dem Workshops; • Vorstellung möglicher Szenarios für die planvolle Gestaltung von Berufsverläufen; • Klärung/Verabredung weiterer Schritte | | |
| Sem Tag 7 4 Stunden 6.4.2016 13:00 -16:30 | Resümee/Feedback – Klärung offener Fragen; | | |

Ansprechpartner:

Tatjana Fuchs
Gesellschaft für Gute Arbeit mbH
Mietenkammer Straße 159
83224 Grassau



