

Neue Methoden für das Arbeiten bis 67

Frauke JAHN

Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung

Kurzfassung: Profi-Fußballer denken bereits frühzeitig an die „zweite Karriere“. Es erwartet keiner, dass ein Fußballspieler noch mit 65 oder gar 67 Jahren auf dem Fußballfeld steht. Ein Fußballer wird Fußballtrainer und gibt seine langjährigen Erfahrungen im Beruf weiter. Doch kann zum Beispiel ein Straßenbauer oder eine Krankenschwester gesund und leistungsfähig bis zur Rente arbeiten? Denken auch Beschäftigte in diesen Berufen rechtzeitig über einen Wechsel der beruflichen Tätigkeit nach? Steht diesen Beschäftigten der Weg in eine „zweite Karriere“ offen?

Schlüsselwörter: Demografie, Beschäftigungsfähigkeit, Berufswechsel

1. Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer

„Können Sie sich vorstellen, Ihre derzeitige Tätigkeit bis zur gesetzlichen Rente auszuüben?“ lautet eine Frage im iga-Barometer (Hessenmöller et al., 2014), einer regelmäßigen repräsentativen Erwerbstätigenbefragung der Initiative Gesundheit und Arbeit. Auf diese Frage antwortete in der vierten Befragungswelle 2013 nahezu die Hälfte der Beschäftigten, dass dies für sie nicht oder nur eingeschränkt vorstellbar ist. Die Antworthäufigkeit hat sich in den letzten Jahren nicht signifikant geändert.

Unter Berufen mit begrenzter Tätigkeitsdauer werden in Anlehnung an Behrens (1994) jene Berufe verstanden, die von mehr als der Hälfte der Arbeitnehmer nicht gesund bis zum Erreichen des gesetzlichen Rentenalters bewältigt werden können. Kritische Anforderungen im Beruf sind nach Morschhäuser (1999):

- körperlich anstrengende Arbeiten,
- Arbeitsumgebungsbelastungen,
- hohe bzw. starre Leistungsvorgaben,
- Schicht- und Nachtarbeit sowie
- hohe psychische Belastungen.

Insbesondere wenn diese Belastungen gemeinsam und über einen längeren Zeitraum auftreten, können sie die Tätigkeitsdauer in einem Beruf verringern.

Ziel in fünf Modellberufen war es auf der Grundlage von Anforderungsanalysen und Experteninterviews Strategien der Verlängerung der Verweildauer im Beruf und der Berufsberatung und Karriereplanung für den Tätigkeits- bzw. Berufswechsel zu beschreiben (Ulbricht & Jahn, 2010; Jahn & Ulbricht, 2011; Rahfeld & Jahn, 2012).

2. Die Verlängerung der Verweildauer im Beruf

Um im Beruf gesund und leistungsfähig das Rentenalter zu erreichen, stehen an erster Stelle immer Präventionsansätze, die die Verweildauer im Beruf verlängern. Zur Frage, welche Strategien dabei erfolgreich genutzt werden können, wurden im Rahmen mehrerer Modellprojekte Beschäftigte im Alter über 45 Jahre interviewt. Die Befragten kamen aus Berufsgruppen, in denen die Arbeitstätigkeit oft nicht bis zur Rente ausgeübt werden kann. Es handelt sich um Beschäftigte aus dem Straßen- und Tiefbau, der stationären Krankenpflege, der Raum- und Gebäudereinigung, Beschäftigte aus der Metallherstellung und dem Lehrerberuf. Die Schwerpunkte der Belastungen unterscheiden sich bewusst in den für die Untersuchungen ausgewählten Berufen. Bei den gewerblichen Beschäftigten stehen die körperlichen Belastungen im Vordergrund, aber auch die psychischen Belastungen haben in diesen Berufen an Bedeutung zugenommen. Dazu zählen vor allem Zeitdruck, hohe Verantwortung und Arbeitsunterbrechungen. In der Krankenpflege und im Lehrerberuf stehen die psychischen Belastungen im Vordergrund, aber auch körperliche Belastungen, wie z. B. schweres Heben und Tragen oder Lärm. Schichtarbeit kommt in mehreren dieser Berufe vor.

Die im Folgenden dargestellten Strategien zur Verlängerung der Verweildauer im Beruf sind Beispiele aus Befragungen von Beschäftigten im Straßen- und Tiefbau (Ulbricht & Jahn, 2010).

Die Arbeit im Straßen- und Tiefbau ist häufig durch Tätigkeiten mit hohen körperlichen Belastungen gekennzeichnet. Andererseits können heute viele körperliche Arbeiten technisch unterstützt oder ersetzt werden. Zudem sind gelernte Straßen- und Tiefbauer auf Grund ihrer Ausbildung in der Lage, unterschiedliche Tätigkeiten in den Bereichen der Planung und Arbeitsorganisation selbstständig auszuführen. Damit ist ein Aufgabenwechsel zwischen Tätigkeiten mit unterschiedlichen körperlichen und zwischen körperlichen und geistigen Anforderungen möglich. Die Anpassung der „Mischungsverhältnisse“ der einzelnen Tätigkeiten an die aktuellen Leistungsvoraussetzungen des Beschäftigten können Leistungsfähigkeit und Gesundheit erhalten. Die Gestaltung von Misch Tätigkeiten und die Organisation des Aufgabenwechsels liegen in der Verantwortung der jeweiligen Führungskraft.

Altersgemischte Teams bieten die Chance, Wege der gesundheits- und lernförderlichen Arbeitsgestaltung zu integrieren. Voraussetzung ist das „Managen“ von Unterschiedlichkeit in den Leistungsvoraussetzungen von Mitarbeitern. So kann jeder Mitarbeiter, bei Erhalt seiner Beschäftigungsfähigkeit, Beiträge zum Unternehmenserfolg leisten. Darüber hinaus bieten altersgemischte Teams die Möglichkeit des Erfahrungs- und Wissenstransfers. Ältere Mitarbeiter können Jüngere mit ihren Erfahrungen unterstützen. Andererseits profitieren Ältere vom aktuellen Fachwissen jüngerer Mitarbeiter. Eine Aufgabenteilung entsprechend der individuellen Leistungsvoraussetzungen sowie die Förderung des Wissenstransfers zwischen den Generationen stellen allerdings hohe Anforderungen an die Führungskompetenz der jeweiligen Vorgesetzten. Nur mit der Wertschätzung und Akzeptanz der altersbezogenen Unterschiede in den Leistungsvoraussetzungen kann die Zusammenarbeit in altersgemischten Teams funktionieren.

In Berufen mit begrenzter Tätigkeitsdauer ist es besonders wichtig, das kontinuierliche Lernen über die berufliche Tätigkeit zu unterstützen. Das beugt Lernentwöhnung vor, die den Übergang in eine andere Tätigkeit oder einen anderen Beruf behindert. Beschäftigte im Straßen- und Tiefbau und auch in der stationären Krankenpflege sind im Arbeitsalltag seltener als andere Berufsgruppen mit Lernanforderungen konfrontiert, einige sprechen sogar davon, dass sie das „Lernen verlernt haben“ (Jahn und Ulbricht 2011).

Insbesondere ältere Beschäftigte fühlen sich durch ihre Aufgaben qualitativ unterfordert. Offenkundig bleibt Erfahrungswissen ungenutzt und lebenslanges Lernen ist nur eingeschränkt möglich. Die Arbeitsplanung im Team, die Berücksichtigung von Ideen der Mitarbeiter bei der Problemlösung und die Delegation von lernhaltigen Arbeitsaufgaben sind Wege, das Lernen bei der Arbeit zu fördern.

In der beruflichen Erstausbildung zum Straßen- und Tiefbauer werden vielfältige Kenntnisse in der Planung und Organisation der Arbeit einschließlich der Qualitätssicherung vermittelt. Werden Aufgaben delegiert, kann solches Wissen durch die Anwendung im Arbeitsalltag erhalten bleiben.

Für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit sollte Arbeit entsprechend gestaltet sein. Entlastung schaffen, Misch Tätigkeiten sowie ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Anforderungen der Arbeit und dem Leistungsvermögen des Mitarbeiters. Darüber hinaus ist es wichtig, die Fähigkeit der Mitarbeiter zu stärken, Neues zu lernen - zum Beispiel durch entsprechende Arbeitsaufgaben.

3. Der Wechsel in eine andere berufliche Tätigkeit

Arbeitsgestaltung, Personalentwicklung und gesundheitliche Prävention beschreiben einen Weg, den Risiken arbeitsbedingter Fehlbeanspruchung in Berufen mit begrenzter Tätigkeitsdauer erfolgreich entgegenzuwirken. Doch das vorzeitige Ausscheiden von Beschäftigten aus einigen Berufen legt die Annahme nahe, dass nicht allen arbeitsbedingten Belastungen auf diesem Weg heute schon erfolgreich begegnet werden kann. Rechtzeitige Tätigkeits- oder Berufswechsel sind eine alternative Möglichkeit der Laufbahngestaltung, um die Beschäftigungsfähigkeit bis zum Erreichen des Rentenalters in diesen Berufen zu erhalten.

Wie und in welche Tätigkeits- bzw. Berufsfelder können Beschäftigte aus dem erlernten Beruf wechseln? Was macht einen erfolgreichen Wechsel aus? Dazu wurden unter anderen erfolgreiche Berufswechsler interviewt, die früher in der stationären Krankenpflege gearbeitet haben (Jahn und Ulbricht 2011):

Alle befragten erfolgreichen Berufswechsler (zur Methodik siehe Ulbricht 2009) haben im Verlauf ihrer Erwerbsbiografie mehrfach das Unternehmen oder die berufliche Tätigkeit gewechselt. Fast alle Befragten erwarben im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit Zusatzqualifikationen, zum Beispiel als Fachkrankenschwester für Intensivmedizin. Zudem berichtete die Mehrzahl der Befragten, Lernchancen auch im beruflichen Alltag aktiv gesucht zu haben. Nicht alle Befragten waren nach dem ersten Wechsel in ihrem neuen Wunschberuf angekommen. Ca. die Hälfte wechselte noch einmal, einige mehr als einmal. Die meisten blieben im Gesundheits-

sektor. Einige verblieben im Beruf und wechselten die Tätigkeit mit dem Erwerb einer Zusatzqualifikation. Andere erwarben mit dem Berufswechsel einen zusätzlichen Berufsabschluss. Alle Befragten, die im Gesundheitssektor geblieben sind, profitieren von ihren Erfahrungen und ihrem Wissen aus der Krankenpflege und ihren Kenntnissen in den Abläufen im stationären Bereich. Das heißt, sie können ihre im erlernten Beruf erworbenen Kompetenzen gut in der neuen Tätigkeit einbringen.

Die Berufsbiografien erfolgreicher Berufswechsler sind folglich durch ein hohes Maß an Eigeninitiative gekennzeichnet, wenn es darum geht, Lernchancen zu nutzen. Selbstgesteuertes Lernen, eigenaktive Tätigkeits- und Unternehmenswechsel und das Aufgreifen von Angeboten zur Qualifizierung sind vielen dieser Berufsbiografien gemeinsam (Abbildung 1).

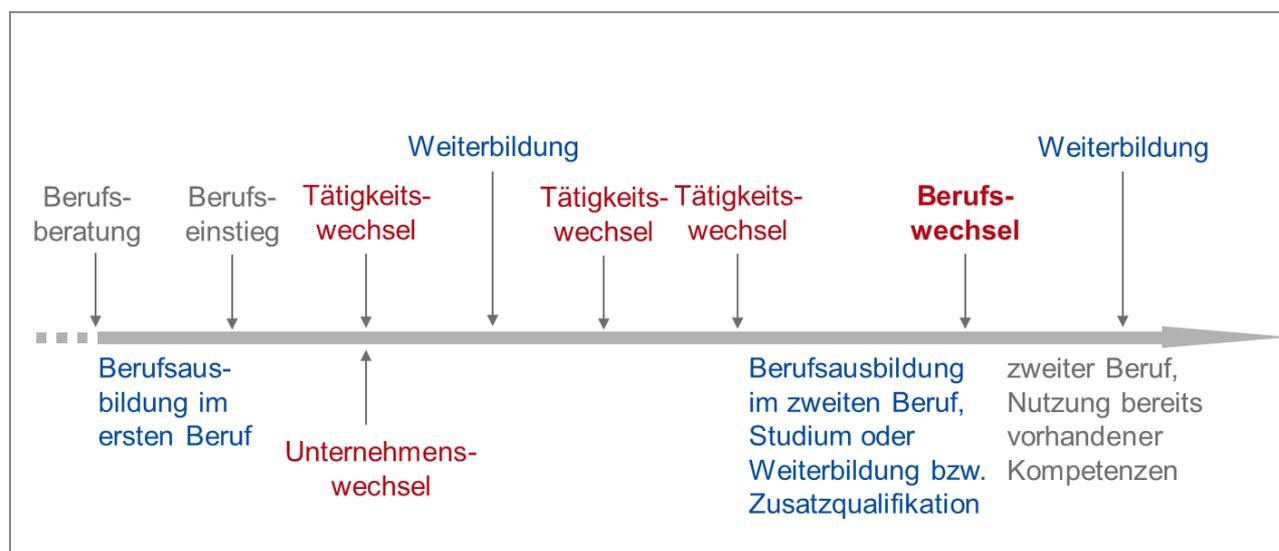


Abbildung 1: Typische Erwerbsbiografie erfolgreicher Berufswechsler

4. Frühwarnindikatoren und Frühwarnsystem

Um die Beschäftigungsfähigkeit in Berufen mit begrenzter Tätigkeitsdauer erhalten und um einen alternativen Weg zum richtigen Zeitpunkt einschlagen zu können, benötigt man Frühwarnindikatoren, also Merkmale, an denen man rechtzeitig erkennt, dass ein Mitarbeiter seine Tätigkeit voraussichtlich nicht bis zum gesetzlichen Rentenalter ausüben kann.

Um Frühwarnindikatoren zu erarbeiten, wurden Betriebsärzte (im Folgenden wieder beispielhaft für den Bereich der stationären Krankenpflege) befragt (Ulbricht 2009). Gefragt wurde nach Hinweisen auf arbeitsbedingte Fehlbeanspruchungen, die vorliegen, bevor sich gesundheitliche Probleme manifestieren. Solche Hinweise können derzeit nur dann rechtzeitig erkannt werden, wenn der Beschäftigte oder der Betriebsarzt Beschwerden ansprechen, die über Befunde aus der gesetzlich vorgeschriebenen Vorsorgeuntersuchung hinausgehen. Genannt wurden in der Reihenfolge ihrer Häufigkeit:

- Schlafstörungen,
- allgemeine Erschöpfung,
- allgemeines Unwohlsein,
- unklare Herz-Kreislaufbeschwerden,
- Spannungszustände,
- allgemeine Rückenbeschwerden und
- depressive Symptome.

Die von den Betriebsärzten genannten Beschwerden werden durch die repräsentative Erwerbstätigenbefragung des Bundesinstituts für berufliche Bildung (BIBB) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) für den Pflegebereich bestätigt.

5. Die Beratung für den Wechsel

Personalentwicklung, Laufbahnberatung bzw. betriebliche Wiedereingliederung dürfen nicht erst ansetzen, wenn dauerhafte Leistungs- bzw. gesundheitliche Einschränkungen vorliegen, sondern bereits bei ersten Hinweisen auf Befindlichkeitsstörungen.

Das Beratungskonzept für einen frühzeitigen Ansatz beinhaltet vier Schritte:

1. Werden bei der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchung Befindlichkeitsbeeinträchtigungen (Frühwarnindikatoren) diagnostiziert, erhält der Mitarbeiter die Möglichkeit eines Beratungsgesprächs. Das Gespräch kann der Betriebsarzt, der unmittelbare Vorgesetzte oder der Ansprechpartner im Betrieblichen Eingliederungsmanagement führen.
2. Im Beratungsgespräch werden belastungskritische Anforderungen der bisherigen Tätigkeit sowie Belastungen, die aus dem familiären und sozialen Umfeld resultieren, analysiert. Darüber hinaus werden die Kompetenzen des Mitarbeiters sowie seine beruflichen Entwicklungsziele im Rahmen einer Kompetenzanalyse dargestellt.
3. Im Ergebnis der Anforderungs-Kompetenzanalyse werden Anforderungen an eine alternative Tätigkeit definiert, welche die kritischen Belastungen der bisherigen Tätigkeit ausschließen und den Kompetenzen des Mitarbeiters soweit wie möglich entsprechen.
4. Auf den Ergebnissen der Analyse aufbauend erfolgt die Beratung für eine neue Tätigkeit beziehungsweise einen neuen Beruf. Hier werden zunächst mit dem Mitarbeiter gemeinsam alternative berufliche Laufbahnen entwickelt. Nach der Entscheidung für eine Laufbahn wird ein berufs begleitendes ganzheitliches Qualifizierungskonzept zur Vorbereitung auf den Wechsel erarbeitet.

Neben der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchung gibt es für die Früherkennung und Laufbahnberatung eine Vielzahl anderer Ansatzpunkte, beispielsweise das jährliche Mitarbeitergespräch oder das Gespräch im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (§ 84 Abs. 2 SGB IX). Insbesondere im

Rahmen einer altersgerechten Laufbahngestaltung als Instrument strategischer Personaleinsatzplanung und -entwicklung kommt diesen Führungsinstrumenten eine besondere Bedeutung zu.

Beispielhaft wurden für die Beratung in den Modellberufen sogenannte Karrierematrizen entworfen, die mögliche Tätigkeitswechsel im Beruf sowie berufliche Wechsel mit und ohne Wechsel des Unternehmens oder mit Nutzung von Unternehmensnetzwerken aufzeigen und die Beratung unterstützen. Idealerweise können das Wissen und die Erfahrungen aus dem erlernten Beruf in der neuen Tätigkeit oder im neuen Beruf genutzt werden. Tabelle 1 und 2 zeigen die Karrierematrizen aus dem Pflege- und Bauberuf. Weitere Beispiele befinden sich in Ulbricht und Jahn 2010; Jahn und Ulbricht 2011 und Rahnfeld und Jahn 2012. Für den Lehrerberuf liegt ein Projektbericht vor. Im Jahr 2015 wurde eine Broschüre mit Handlungsempfehlungen für den Produktionsbereich mit Beispielen aus der Metallbranche entwickelt, die unter www.zeit-stiftung.de heruntergeladen werden kann.

Tabelle 1: Karrierematrix für den Pflegeberuf

	Tätigkeitswechsel	Berufswechsel
Verbleib im gleichen Unternehmen	Spezialistenlaufbahn - Basale Stimulation - DRG-Management	Horizontale Fachkarriere - Gesundheitsfachwirt - Kodierfachkraft - Stationssekretärin
Wechsel in einen anderen Unternehmensbereich/ in ein anderes Unternehmen	Generalistenlaufbahn - ambulante Krankenpflege - Haus- und Familienpflege	Spezialistenlaufbahn - Präventionsassistenz - Case-Management

Für kleinere Unternehmen sind die bisher beschriebenen Wege der Laufbahngestaltung oft nicht oder nur im Einzelfall umsetzbar. Über die Kooperation in Unternehmensnetzwerken ist es jedoch möglich, Spezialistenwissen für mehrere Unternehmen wirtschaftlich nutzbar zu machen. Der Management- und Vertriebsberater z.B. übernimmt für die Unternehmen eines Netzwerks den gesamten Bereich der betriebswirtschaftlichen Aufgaben sowie Kundenakquisition und den Einkauf. Ein Energieberater kann als Experte für mehrere Unternehmen eines Netzwerks tätig sein. Tabelle 2 (mittlere Zeile) verdeutlicht beispielhaft überbetriebliche Lösungen.

Tabelle 2: Karrierematrix für den Bauberuf

	Tätigkeitswechsel	Berufswechsel
Im Unternehmen	Spezialistenlaufbahn - Kundenberater	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 - Hausmeisterservice Vertikale Karriere - Unternehmer	Horizontale Karriere - Wirtschaftsinformatiker - Kundenberater im Baumarkt - Ausbilder in Einrichtungen zum berufsvorbereitenden Jahr

6. Auf den Wechsel vorbereiten

„Das größte Lernhindernis ist eine Tätigkeit, in der es objektiv nichts zu lernen gibt“ (Hacker und Richter 1990, S. 128). Hacker (1998, S. 755 ff.) unterscheidet zwischen dem „Hinzulernen“, dem „Erhaltungslernen“ und dem „Verlernen“. In den vorgestellten Studien wurde die Bedeutung des kontinuierlichen Hinzulernens für einen erfolgreichen Wechsel deutlich. Die Ergebnisse der Interviews mit Beschäftigten aus den verschiedenen Modellberufen verweisen auf die Gefahr des „Verlernens“ bis hin zum „Verlernen des Lernens“ selbst. Doch wie können Lernpotentiale in der Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeitstätigkeit gestaltet werden? Hacker (z.B. 1998) entwickelt in seinen Betrachtungen zur psychischen Regulation von Arbeitstätigkeiten allgemeingültige Gestaltungskriterien, die als bleibende Lernerfordernisse der Lernentwöhnung entgegenwirken können. Versteht man die „zweite Karriere“ als Chance, die Beschäftigungsfähigkeit in Berufen mit begrenzter Tätigkeitsdauer zu erhalten, so gehören Arbeitsgestaltungsmaßnahmen wie der Wechsel zwischen anforderungsverschiedenen Aufgaben, den individuellen Leistungspotentialen angepasste intellektuelle Anforderungen bei der Bewältigung der Arbeitsaufgabe, kooperativ abzustimmende Arbeitsaufgaben oder differenzierte und zeitnahe Rückmeldungen über den Handlungserfolg unabdingbar zur Prävention.

Wir müssen heute schon bis zum 67. Lebensjahr arbeiten, nächste Generationen vielleicht noch länger. Die Anhebung des gesetzlichen Rentenalters, der Wegfall von

Frühverrentungsregelungen sowie der sich in Zukunft verstärkende Fachkräftemangel erfordern ein Umdenken in den Bereichen Personalgewinnung und Personalentwicklung hin zur Laufbahnberatung. War es noch vor einigen Jahren ausreichend, aus einer Vielzahl junger Arbeitnehmer geeignete Bewerber auszuwählen und zu qualifizieren, müssen sich Unternehmen heute zunehmend den Herausforderungen stellen, qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu sichern bzw. ältere Arbeitnehmer für neue Tätigkeitsfelder zu qualifizieren.

Eine moderne Prävention beinhaltet neben der traditionellen Gestaltung von Arbeit auch die Unterstützung bei der Laufbahngestaltung im erlernten Beruf sowie die frühzeitige berufsbegleitende Qualifizierung für einen Tätigkeits- oder Berufswechsel.

Eine Orientierung auf die Erwerbsbiografie erfordert, dass

1. bereits in der Berufsausbildung auf lebenslanges Lernen vorbereitet wird,
2. die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsinhalte und die Arbeitsorganisation die Gesundheit erhalten und Lernchancen eröffnen und
3. im mittleren Erwachsenenalter berufliche Neuorientierung insbesondere in Berufen mit begrenzter Tätigkeitsdauer unterstützt wird.

7. Literatur

- Behrens, J (1994). Der Prozess der Individualisierung - das demographische Ende eines historischen Bündnisses. In: Ch Behrend (Hrsg.), Frühinvalidität - ein "Ventil" des Arbeitsmarkts? (S. 105-135). Deutsches Zentrum für Altersfragen: Berlin.
- Hacker, W (1998). Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Huber: Bern.
- Hacker, W & Richter, P (1990). Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten - Ein Konzept in Entwicklung. In F. Frei & I. Udris (Hrsg.), Das Bild der Arbeit (S. 125-142). Huber: Bern.
- Hessenmöller, A-M; Pangert, B; Pieper, C; Schiml N; Schröer, S & Schüpbach, H (2014): iga-Barometer 4. Welle 2013: Die Arbeitssituation in Unternehmen. iga Report 27, Initiative Gesundheit und Arbeit: Essen.
- Jahn, F & Ulbricht, S (2011). Mein nächster Beruf - Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer. Teil 1: Modellprojekt in der stationären Krankenpflege. iga Report 17, Teil 1, Initiative Gesundheit und Arbeit: Essen.
- Morschhäuser, M (1999). Alternsgerechte Arbeit. Gestaltungsaufgabe für die Zukunft oder Kampf gegen Windmühlen? In J. Behrens, M. Morschhäuser, H. Viebrok & E. Zimmermann(Hrsg.), Länger erwerbstätig – aber wie? (S. 19-70). Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Rahnfeld, M & Jahn, F (2012). Mein nächster Beruf - Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer. Teil 3: Modellprojekt Reinigungsberufe. iga Report 17, Teil 3, Initiative Gesundheit und Arbeit: Essen.
- Ulbricht, S (2009). Mein nächster Beruf – Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer - Methodenbericht, iga-Report 17 – Anlage 1, Initiative Gesundheit und Arbeit: Essen.
- Ulbricht, S & Jahn, F (2010). Mein nächster Beruf - Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer. Teil 2: Modellprojekt im Straßen- und Tiefbau. iga Report 17, Teil 2, Initiative Gesundheit und Arbeit: Essen.
- Ulbricht, S (2010). Mein nächster Beruf – Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer - Risikoanalyse, iga-Report 17 – Anlage 2, Initiative Gesundheit und Arbeit: Essen.