

DOI: 10.5771/0342-300X-2019-5-327

# Laufbahngestaltung bei begrenzter Tätigkeitsdauer

## Betriebliche Herausforderungen und Handlungsperspektiven

Auf vielen Arbeitsplätzen herrschen Tätigkeitsmuster vor, die die Gesundheit so gefährden, dass eine Fortführung über einen längeren Zeitraum bzw. bis zum Ende der Erwerbskarriere kaum möglich ist – so genannte Arbeitsplätze mit begrenzter Tätigkeitsdauer. Um die Gesundheit langfristig erhalten und Belastungen reduzieren zu können, kann es zweckmäßig sein, horizontale betriebliche Laufbahnen für die Betroffenen zu entwickeln. Diese Laufbahngestaltung ist aber voraussetzungsvoll, und bisher gibt es erst wenige Erkenntnisse darüber, wie sie nachhaltig im Betrieb implementiert werden kann. Der Beitrag liefert näheren Aufschluss über Entstehungs- und Umsetzungsbedingungen und diskutiert die Entwicklungsperspektiven entsprechender Maßnahmen.

FRERICH FRERICHS

### 1 Einführung

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in der Erwerbsbevölkerung und des Trends zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit wird es für Unternehmen und Gesellschaft immer dringlicher, dass Arbeitskräfte tatsächlich bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersgrenzen gesund und arbeitsfähig im Betrieb tätig sein können (Brussig et al. 2016; Sonntag/Seiferling 2017). Angesichts der in vielen Berufen und auf vielen Arbeitsplätzen vorherrschenden Tätigkeitsmuster, die eine Fortführung über einen längeren Zeitraum bzw. bis zum Erreichen der Altersgrenze strukturell begrenzen, müssen die erforderlichen gesundheitsförderlichen Maßnahmen aber nach wie vor als unterentwickelt gelten (Bellmann et al. 2018).

Hierzu zählen insbesondere auch präventiv ausgerichtete Instrumente, die auf eine frühzeitige, belastungsreduzierende Tätigkeitsveränderung oder -mischung zielen und die Inklusion von Beschäftigten, die gesundheitlichen Risiken ausgesetzt sind, nachhaltig sichern. Als ein solches Instrument kann eine betriebliche Laufbahngestaltung angesehen werden, die im Erwerbsverlauf Arbeitsanforderungen und -belastungen so aufeinander abstimmt, dass ein Erwerbsleben bis ins gesetzliche Rentenalter hinein re-

gelmäßig erreicht werden kann – auch dann, wenn die einzelne Tätigkeit nur befristet auszuüben ist (Behrens 2004).

Für betriebliche Akteure – seien es Personalmanager, Fachvorgesetzte oder auch Betriebsräte und die Beschäftigten selbst – geraten Tätigkeitswechsel häufig erst in einem sehr späten Erwerbsabschnitt und bei schon eingeschränkten physischen und psychischen Ressourcen in den Blick (Naegele/Sporket 2010; Jahn 2016). Oft sind daher die Wechsellmöglichkeiten bereits eingeschränkt, und berufliche Wechsel in der späten Erwerbsphase gehen vielfach mit erheblichen Risiken für Einkommen und den betrieblichen Status einher (Bromberg et al. 2015). Deshalb erscheint es sinnvoll, aus einer praxisorientierten Forschung heraus Impulse für die präventive Gestaltung von Erwerbsverläufen zu geben (BDB 2019).

Die Entwicklung und Einführung von betrieblichen Laufbahnen bei begrenzter Tätigkeitsdauer ist allerdings voraussetzungsvoll, und bisher liegen erst wenige Erkenntnisse darüber vor, wie sie nachhaltig implementiert werden können. Im Folgenden sollen daher unter Berücksichtigung aktueller Befunde aus Forschungs- und Entwicklungsprojekten Handlungsbedarfe eruiert (Abschnitt 2), konkrete Ansätze der betrieblichen Laufbahngestaltung vorgestellt und konzeptionell unterfüttert (3) sowie die Voraussetzungen und Begrenzungen für eine breite Implementation diskutiert werden (4).

## 2 Identifizierung von Handlungsbedarfen

Arbeitstätigkeit und -organisation sind seit jeher von Belastungen und Beanspruchungen geprägt, die die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten einschränken können. Zwar zeigt sich, dass bezogen auf dieses Risiko Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung ein hohes Gestaltungspotenzial auch bei alternden Belegschaften aufweisen (Sporket 2011; Schlick et al. 2013). Allerdings wäre es verfehlt anzunehmen, dass alle Arbeitstätigkeiten alters- und altersadäquat gestaltet werden können. Vielmehr muss man davon ausgehen, dass es auch in Zukunft Arbeitsplätze geben wird, die ein hohes Belastungsniveau aufweisen und eine nur begrenzte Tätigkeitsdauer bzw. keine Beschäftigung bis zur Altersgrenze ermöglichen (Jahn/Ulbricht 2011; Brüssig 2016).

Vor allem wenn bestimmte Tätigkeiten und Verrichtungen jahrzehntelang ausgeübt werden, können im Erwerbsverlauf – d. h. mit zunehmendem Alter – Verschleißerscheinungen und damit einhergehende Einschränkungen des Leistungsvermögens auftreten (Naegele/Sporket 2010). Dies gilt insbesondere für Tätigkeiten, die mit schwerem Heben und Tragen, mit negativen Arbeitsumgebungseinflüssen wie Hitze und Lärm, mit einseitigen Zwangshaltungen, mit Schicht- und Nachtarbeit oder mit besonderen Anforderungen an Konzentration und Monotonieresistenz einhergehen und die nur eine geringe Autonomie, insbesondere bei eng getakteten Zeitvorgaben, aufweisen (Bögel/Frerichs 2011; Heinze et al. 2011).

Ausgehend von diesen generellen Feststellungen bilden spezifische Analysen zur begrenzten Tätigkeitsdauer eine zentrale Voraussetzung, um rechtzeitig Weichenstellungen für eine betriebliche Laufbahngestaltung vornehmen zu können. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen Befunden auf der Makroebene und solchen, die im Rahmen konkreter betrieblicher Analysen vorgenommen werden (Behrens 2004). Die erstgenannten stützen sich primär auf Daten von Sozialversicherungsträgern und Panelstudien bzw. umfangreiche Surveys. Betriebliche Risikoanalysen greifen zum einen auf betriebsstatistische Daten, zum anderen auf qualitative Fallanalysen zurück.

Ein „klassisches“ Herangehen an die Analyse begrenzter Tätigkeitsdauern ist die Untersuchung von Daten zur Arbeitsunfähigkeit und zum Zugang in Erwerbsminderungsrenten. So verweist etwa Brüssig (2016) darauf, dass ältere Bauarbeiter besonders häufig durch Befunde aus der Diagnosegruppe „Skelett, Muskeln, Bindegewebe“ arbeitsunfähig werden, die ihrerseits unter den gewerblichen Baubeschäftigten eine große Rolle beim Rentenzugang wegen Erwerbsminderung spielt. Beide Indikatoren unterliegen jedoch auch Einschränkungen in ihrer Aussagekraft. Der Zugang in Erwerbsminderungsrenten ist u. a. durch die Verschärfung der Zugangskriterien seit Jahren

rückläufig (vgl. hierzu auch Bäcker 2012). Die Arbeitsunfähigkeit aufgrund gesundheitlicher Beschwerden schließt wiederum Erkrankungen ein, die nicht unbedingt auf den Grad des körperlichen Verschleißes zurückzuführen sind, z. B. Atemwegs- oder Magen-Darm-Erkrankungen (Bromberg et al. 2015).

Des Weiteren können ein niedriges Durchschnitts- bzw. Erwerbsaustrittsalter in bestimmten Branchen und Berufen auf eine begrenzte Tätigkeitsdauer verweisen. So ist z. B. in einigen Handwerksberufen wie dem Dachdeckerwerk der Altersdurchschnitt der Beschäftigten im Vergleich zu allen Beschäftigten deutlich niedriger. Dies ist allerdings nicht nur auf die vorherrschenden körperlichen Belastungen, sondern auch auf die geringe Attraktivität des Berufs im Vergleich zu konkurrierenden Arbeitsplatzangeboten in der Industrie mit einem höheren Lohnniveau zurückzuführen – in der Folge wechseln bereits 30- bis 35jährige Handwerker in entsprechende Branchen (vgl. Bonin et al. 2012). Ökonomische und institutionelle Rahmenbedingungen wie Konjunkturschwankungen oder neue gesetzliche Regelungen zum vorzeitigen Renteneintritt müssen bei der Bewertung von betrieblichen Altersstrukturen ebenfalls hinzugezogen werden.

Befunde zu ausgeprägten Arbeitsbelastungen bilden eine weitere, wenn nicht die zentrale Analyseebene zu begrenzten Tätigkeitsdauern. So zeigen die im Zuge der Erwerbstätigenbefragung von BIBB und BAuA bzw. IAB gewonnenen Daten etwa für die Erwerbstätigen in der Bauwirtschaft, dass vor allem Belastungen durch schweres Heben und Tragen sowie Zwangshaltungen weit verbreitet sind und deutlich häufiger auftreten als bei anderen Erwerbstätigen (Ebert/Kistler 2009). Die quantitativ erfassten subjektiven Einschätzungen zur Ausübbarkeit von beruflichen Tätigkeiten – insbesondere wenn sie berufsspezifisch über längere Zeit stabile Bewertungen liefern – können ein weiteres wichtiges Indiz für begrenzte Tätigkeitsdauern bilden: Pauls et al. (2015) und Kistler/Trischler (2014) weisen diesbezüglich auf sehr stabile Zusammenhänge zwischen der Beschreibung der jeweiligen eigenen Arbeitsbedingungen und den Anteilen der Erwerbsminderungsrenten an allen Rentenzugängen hin.

Insgesamt zeigt sich, dass die Bewertung einzelner empirischer Befunde zwar hilfreich ist, um sich an das Problem begrenzter Tätigkeitsdauern anzunähern, doch reichen einzelne Datenquellen allein oft nicht aus. Erst aus der Zusammenschau unterschiedlicher Indikatoren lassen sich Wirkbeziehungen verlässlich aufzeigen. Nur dadurch können Störquellen wie die wirtschaftliche Entwicklung in einzelnen Branchen ausgeschlossen und Fehlinterpretationen vermieden werden.

Letztlich sind aber auch die zusammengeführten Analysen auf der Makroebene allein nicht aussagefähig genug. Zusätzlich sind qualitativ orientierte Untersuchungen auf der betrieblichen Ebene erforderlich, um Scheinkorrelationen zu vermeiden und Entstehungszusammenhänge näher untersuchen zu können. Daher ist insgesamt für

eine integrierte Risikoanalyse zu plädieren. Nur so geraten unternehmensstrategische Entscheidungen in den Fokus, die wesentlich mitbestimmen, ob Tätigkeiten in ihrer Dauer begrenzt sind bzw. bleiben. Behrens (2004) hat bereits frühzeitig darauf verwiesen, dass die jeweilige betriebliche Realität in Bezug auf Arbeitspolitik und Unternehmensstrategie näher in den Blick genommen werden muss, um die drei zentralen arbeitsbezogenen Risikokonstellationen – psychophysischer „Verschleiß“, das Veralten von Qualifikationen sowie Entmutigung und Rufverlust – zu erklären. Dies deckt sich mit empirischen Analysen zu spezifischen Gesundheits- und Qualifizierungsrisiken für ältere Arbeitskräfte, die durch spezifische Arbeitsstrukturen und Produktionsregime geprägt und auch innerhalb einer Branche nicht gleichverteilt sind (Frerichs 2014).

### 3 Ansätze der betrieblichen Laufbahngestaltung

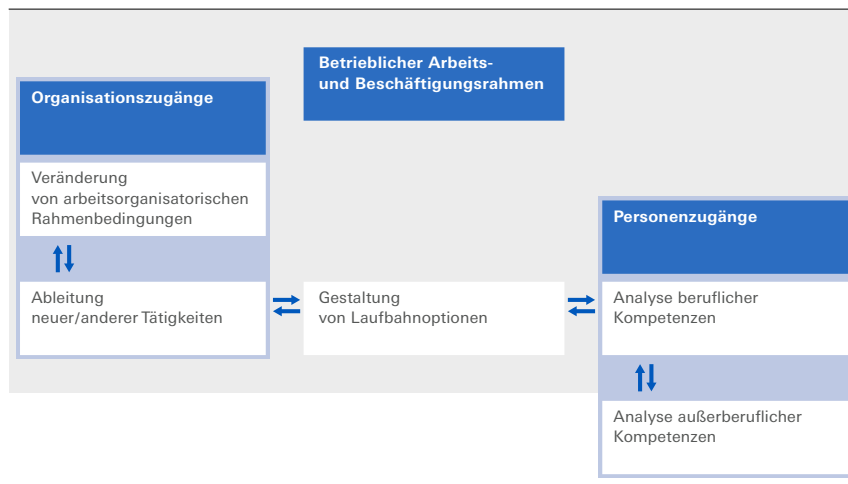
Ziel der Laufbahngestaltung angesichts begrenzter Tätigkeitsdauern ist es, die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten bzw. zu erhöhen – insbesondere indem Belastungen vermieden und Kompetenzen gesteigert werden. Eine in diesem Sinn nachhaltig gestaltete Beschäftigungsfähigkeit kann verstanden werden als „Eigenschaft von Personen, dauerhaft und über sich wandelnde berufliche oder private Anforderungen und Widrigkeiten hinweg in einem gewählten Berufs- oder Tätigkeitsfeld verbleiben zu können“ (Bleses/Jahns 2015, S. 128). Um eine geplante gesundheitsförderliche Laufbahngestaltung zu realisieren, sind zuvorderst horizontale Laufbahnpfade im Betrieb zu ermöglichen. Horizontale Fachlaufbahnen – auch als Spezialisten-/Expertenlaufbahnen oder Projektlaufbahnen bezeichnet (Domsch/Ladwig 2011) – setzen vor einem beruflichen Wechsel an und zielen darauf ab, die Möglichkeiten innerhalb des jeweiligen Betriebs auszuschöpfen und den Verbleib im angestammten Beruf zu gewährleisten. Neben einem umfassenden Tätigkeitswechsel bietet sich vor allem eine Tätigkeitsmischung bzw. -erweiterung in der Weise an, dass die Beschäftigten durch die Übernahme anderer Aufgaben von belastenden Arbeitsaufgaben zeitweise entbunden werden oder zumindest von einem Belastungswechsel profitieren (Behrens 2004).

Hierbei kann zwischen organisationellen und personellen Gestaltungszugängen unterschieden werden. Die Organisationsperspektive nimmt die im jeweiligen Unternehmen vorhandenen arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen und Tätigkeitsbereiche zum Ausgangspunkt, um daraus Laufbahnoptionen zu entwickeln. Die personelle Perspektive richtet sich hingegen auf die Entwicklungspotenziale für die Laufbahngestaltung, die sich aus den vorhandenen (außer)beruflichen Kompetenzen der

Beschäftigten speisen. Beide Zugänge müssen im Rahmen der Laufbahnplanung letztlich aufeinander bezogen und nach Möglichkeit in Einklang gebracht werden. Die *Abbildung 1* zeigt diese Entwicklungszugänge und ihre Verknüpfung in der Laufbahngestaltung schematisch auf.

ABBILDUNG 1

#### Gestaltungszugänge zur Entwicklung horizontaler Laufbahnen im Betrieb



Quelle: Eigene Darstellung

WSI Mitteilungen

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die Handlungspotenziale der horizontalen betrieblichen Laufbahngestaltung in ausgewählten Branchen und Tätigkeitsfeldern. Hierzu werden Ergebnisse aus aktuellen oder kürzlich abgeschlossenen Forschungs- und Entwicklungsprojekten im Themengebiet zusammengefasst und schwerpunktmäßig den beiden genannten Gestaltungszugängen zugeordnet. Die vorgestellten betrieblichen Ansätze der Laufbahngestaltung sollen beispielhaft aufzeigen, wo in Hinsicht auf begrenzte Tätigkeitsdauern angesetzt werden kann. Dies kann angesichts der Selektivität der zugrunde liegenden und oft branchenbezogenen Forschungs- und Entwicklungsprojekte gewiss nur punktuell gelingen und verweist auf die Vorläufigkeit des gegenwärtigen Erkenntnisstands.

#### 3.1 Betriebliche Ansätze und Maßnahmen – Gestaltungszugang Organisation

Im Pflegesektor und insbesondere in der Altenpflege sind sowohl hohe physische als auch psychische Belastungen zu konstatieren (Jahn/Ulbricht 2011), zugleich sind die Entwicklungsmöglichkeiten für vertikale Laufbahnen zur Belastungsreduzierung eher begrenzt (Schorn et al. 2016). Das Potenzial, aus betrieblichen Anpassungsbedarfen in

der Altenpflege – aufgrund veränderter Regelungen im Hygiene-, Ausbildungs- oder Wundmanagement oder anlässlich veränderter Pflegekonzepte im Rahmen der Betreuung von demenziell Erkrankten – arbeitsorganisatorische Umstellungen abzuleiten und Tätigkeitsmuster zu identifizieren, die mit einer geringeren Gesamtbelastung einhergehen, kann dagegen als größer eingeschätzt werden. Durch Fachlaufbahnen im Qualitäts- und Wundmanagement oder im Rahmen zielgruppenspezifischer Versorgungskonzepte können in der Altenpflege Möglichkeiten geschaffen werden, zumindest zeitweise Tätigkeiten außerhalb der direkten Pflege zu übernehmen und körperliche Entlastungen zu erzielen (Grüner 2016).

Auch in dem gänzlich anders beschaffenen Sektor Bauwirtschaft können betriebliche Spezialisierungsmöglichkeiten genutzt werden, um Entlastungen von den dort überwiegenden körperlich anstrengenden Tätigkeiten zu erreichen (Gerlmaier 2016). So werden etwa Leistungen und Zertifizierungen im Bereich der Betonsanierung bei öffentlichen Ausschreibungen stark nachgefragt und ermöglichen den Einsatz eines speziellen Beschäftigtenkontingents (Bromberg et al. 2015). Auch die Altbausanierung und „gehobene Reparaturarbeiten“ (unter dem Stichwort „Bauen im Bestand“) können Ansatzpunkte für die Laufbahngestaltung bieten, wenn das jeweilige Unternehmen sich in seiner Geschäftsfeldpolitik darauf ausrichtet, ebenso wie Tätigkeiten in der Qualitätssicherung beispielsweise im Straßenbau (vgl. Jahn 2016). Allen Ansätzen ist gemein, dass sie zwar an eine vorhandene Nachfragesituation anknüpfen können, aber vom Betrieb flankierende Qualifizierungsmaßnahmen erfordern, um die vorhandenen Kompetenzen nutzen bzw. weitere notwendige Kompetenzen entwickeln zu können.

Dass durchaus auch kleinere Betriebe bei ausreichender Sensibilisierung der Inhaber bzw. Führungskräfte entsprechende Ansätze generieren können, zeigt die von Sporcket (2011) dargestellte strategisch-zukunftsorientierte Personalpolitik eines Handwerksbetriebs, bei der präventiv durch eine Kombination von Elementen der betrieblichen Laufbahngestaltung und einer konkreten Umsetzung von Qualifizierung im Sinne eines lebensbegleitenden Lernens ein Arbeiten bis ins hohe Erwerbsalter hinein ermöglicht werden kann. Hierzu wurden in einem Handwerksbetrieb im Gewerk „Sanitär – Heizung – Klima“ mit 30 Mitarbeitern die Tätigkeitsfelder Neubau, Umbau im Gebäudebestand und Kundendienst als jeweils gesonderte Qualifikations- und Laufbahnbereiche entwickelt. Hierbei stellt das im Tätigkeitsfeld „Neubau“ gewonnene (Erfahrungs-)Wissen die notwendige Voraussetzung für die Arbeiten im Tätigkeitsfeld Umbau dar. Im Kundendienst schließlich werden die umfangreichsten Kenntnisse und Kompetenzen verlangt, zugleich sind die körperlichen Belastungen im Service wesentlich geringer als bei der Montage von Sanitär- und Heizungsanlagen im Neubau. Um auch und gerade die Servicemitarbeiter auf den aktuellen Stand der Technik zu bringen, werden bedarfsbezogen in-

terne Workshops und Schulungen durch eigene Meister und Führungskräfte abgehalten und bedarfsgerecht aufgearbeitete Problemlösungsstrategien vermittelt.

### **3.2 Betriebliche Ansätze und Maßnahmen – Gestaltungszugang Personal**

Ein gesundheitsförderlicher Personaleinsatz in Form von Fachlaufbahnen im Pflegesektor kann sich – ausgehend von der personellen Ebene – auch darauf stützen, dass Altenpflegefachkräfte über ein breites Spektrum an Kompetenzen verfügen und insbesondere die Berufserfahrung ein wichtiger Faktor bei der Ausprägung bestimmter pflegerischer Fach- und Methodenkompetenzen ist (Schorn et al. 2016). Neben dem Zuwachs von implizitem Fachwissen kann gleichermaßen auf die Zunahme sozialer Kompetenzen und gegebenenfalls auch auf die Entwicklung außer(pflege)beruflicher Kompetenzen aufgebaut werden (Blum/Sohn 2016). Für die Entwicklung kompetenzbasierter Fachlaufbahnen – in der Angehörigen- und Pflegeberatung oder als Beauftragte für Zahngesundheit –, sind dann seitens des Personalmanagements gezielt betriebliche Maßnahmen einzuführen, um die (auch außerberuflich erworbenen) Wissensbestände, Denkmethode und Fähigkeiten der Pflegekräfte systematisch erfassen und einbinden zu können. Hierzu zählen z. B. Ansätze, mit Hilfe von Personalgesprächen oder internen Bewerbungsverfahren die Kompetenzen sichtbar und damit reflektierbar zu machen. Dies gilt auch für Pflegehilfskräfte, deren Beschäftigungsfähigkeit durch gezielte Berücksichtigung und weitere Förderung von Organisations- und Kommunikationsfähigkeiten verstetigt werden kann, beispielsweise indem Fachpositionen für Lagermanagement oder sozio-kulturelle Aufgaben eingerichtet werden (vgl. Grüner 2016).

Das bei einem mittelständischen Maschinenbaubetrieb durch die Personalentwicklung geschaffene Lebensphasenkarrieremodell, mit dem mehrere alternative Tätigkeitsfelder für Servicetechniker im Bereich der industriellen Dienstleistungen identifiziert wurden (Nickolaus et al. 2018), geht ebenfalls von personenbezogenen Kompetenzanalysen aus. Wesentlich hierfür ist die Erhebung funktionspezifischer Kompetenzprofile auf betrieblicher Ebene und auf Grundlage eines firmenspezifischen Kompetenzmodells, das die Identifizierung der individuellen Neigung des einzelnen Servicetechnikers und der mehr oder minder notwendigen individuellen Qualifizierungen ermöglicht. Dieser Ansatz des lebensphasenorientierten Kompetenzmanagements verkörpert die Handlungsstrategie, proaktiv alternative Rollen für ältere, durch psychosoziale Stressoren belastete Servicetechniker mit einer lebensphasenorientierten Arbeitsgestaltung zu verbinden. Dadurch entstehen attraktive Weiterentwicklung- und Neuorientierungsmöglichkeiten in den neu geschaffenen Rollen z. B. als Produktionsbegleiter/Applicationsberater, da die Mitarbeiter in der Umsetzung ihrer neuen Rollen

ihr bestehendes Potenzial und ihre Kompetenz umfassend einbringen können.

Bei Beschäftigten in der Raum- und Gebäudereinigung stehen die körperlichen Belastungen im Vordergrund, aber auch die psychischen Belastungen haben bei diesen Berufen aufgrund enger zeitlicher Arbeitsvorgaben an Bedeutung zugenommen (Jahn 2016). Ausgehend von den Belastungssyndromen wurden im Rahmen einer Anforderungs- und Kompetenzanalyse alternative Tätigkeiten identifiziert, welche die kritischen Belastungen der bisherigen Tätigkeit ausschließen und zugleich den Kompetenzen der Beschäftigten so weit wie möglich entsprechen. Aufbauend auf vorhandene Kompetenzen wurden so für das Gebäudereinigerhandwerk tätigkeitsbezogene, horizontale Laufbahnen als Spezialist für bestimmte Reinigungsflächen und -umgebungen, im Vertrieb und im Hausmeisterservice identifiziert (Ulbricht/Jahn 2011).

## 4 Verbreitungshemmnisse und -chancen

Die angeführten betrieblichen Beispiele veranschaulichen auf organisationaler und personeller Ebene wichtige Ansatzpunkte für die Laufbahngestaltung angesichts begrenzter Tätigkeitsdauern. Allerdings ist zu konstatieren, dass diese Ansätze bislang kaum ein zentrales Element einer am Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit orientierten, inklusiven Personal- und Organisationspolitik darstellen (Gerlmaier 2016; Sporket 2011). Vorhandene Kompetenzen werden eher zufällig und wenig systematisch identifiziert und eine gezielte Orientierung auf gesundheitsförderliche Tätigkeitswechsel findet kaum statt (siehe für das Handwerk Naegele/Frerichs 2018; für industrielle Arbeitsplätze Schlick et al. 2013). Im Folgenden sollen vorliegende Erkenntnisse zu betrieblichen Barrieren und Entwicklungsbedarfen referiert werden.

### 4.1 Betriebsgrößenspezifische Barrieren und Optionen

Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) kann die Gestaltung von Fachlaufbahnen mit Herausforderungen verbunden sein, durch die sie an die Grenzen ihrer Ressourcen stoßen. Wegen der geringen Organisationsgröße fehlen oft Spielräume für Tätigkeitswechsel, überdies sind die Akteure im Betrieb oft nicht ausreichend sensibilisiert und qualifiziert.

Anhand aktueller Befunde im Handwerk lässt sich zeigen, dass erst ab einer Betriebsgröße von 31 bis 50 Mitarbeitern deutlich mehr Betriebe ihre älteren Mitarbeiter gezielt ihren Fähigkeiten entsprechend einsetzen (Naegele/Frerichs 2018). Ähnliches gilt, wenn Handwerksbetriebe die beruflichen Laufbahnen von älteren Mitarbeitern durch

systematische Lernphasen und Tätigkeitswechsel entwickeln sollen. Die Einführung von Fachlaufbahnen in der ambulanten und stationären Altenpflege weist bezogen auf die Betriebsgröße ebenfalls spezifische Implementationsbedingungen auf. Die Einführung von Fachlaufbahnen ist hier u. a. von der Anzahl der betreuten Pflegebedürftigen oder auch der Integration von spezifischen Versorgungsangeboten (ambulant, teilstationär, stationär) in einen größeren Versorgungsverbund abhängig (Grüner 2016).

Dennoch sind auch in kleineren Betrieben je nach Bedarfslage – z. B. abhängig von der Nachfrage nach einem spezifischen Fachwissen – innovative Lösungen vorzufinden. Über die Kooperation in Unternehmensnetzwerken ist es möglich, Spezialistenwissen für mehrere Unternehmen wirtschaftlich nutzbar zu machen. Für den Bausektor zeigt Jahn (2016), dass Management- und Vertriebsberater für die Unternehmen eines Netzwerks den gesamten Bereich der betriebswirtschaftlichen Aufgaben sowie Kundenakquisition und den Einkauf übernehmen können. Um in der Gestaltung von Erwerbsverläufen auch für KMU Handlungsmöglichkeiten zu erschließen und gleichzeitig attraktive und tatsächliche Wahlmöglichkeiten für Beschäftigte zu schaffen, sollten Lösungen hier in möglichst breit aufgestellten regionalen Verbänden unter Beteiligung mehrerer Unternehmen, kommunaler Akteure, der Arbeitsverwaltung, von Bildungsträgern, Gewerkschaften etc. erarbeitet und dadurch zugleich auch mögliche innerbetriebliche Promotoren gewonnen werden (vgl. BDB 2019).

### 4.2 Qualifizierungsvoraussetzungen und -bedarfe

In den Tätigkeitsfeldern und Berufen, in denen qualifizierte Wechsel durch kontinuierliches Lernen unterstützt werden müssen, liegen oft auch manifeste Qualifizierungsdefizite und eingeschränkte Lernmöglichkeiten vor. Die daraus resultierende Lernentwöhnung behindert den Übergang in eine andere Tätigkeit oder einen anderen Beruf. Laufbahngestaltung ist daher nicht als isoliertes Handlungsfeld zu sehen, sondern u. a. von Maßnahmen des lebenslangen Lernens zum kontinuierlichen Erwerb von arbeitsplatzbezogenen wie arbeitsplatzübergreifenden Qualifikationen abhängig (Behrens 2004).

Beschäftigte im Straßen- und Tiefbau sind z. B. im Arbeitsalltag seltener als andere Berufsgruppen mit Lernanforderungen konfrontiert, einige sprechen sogar davon, dass sie das „Lernen verlernt“ hätten (vgl. Ulbricht/Jahn 2010). Einem erfolgreichen und (subjektiv) bruchlosen Karriereverlauf können also fehlende Kompetenzen und Bewältigungsstrategien entgegenstehen. Auch in der Bauwirtschaft generell sind die Bewältigungschancen diesbezüglich eingeschränkt: Die Weiterbildungsbeteiligung ist in dieser Branche gering; der Anteil der Beschäftigten, die in den vorangegangenen beiden Jahren keine Weiterbildungskurse besucht haben, liegt mit Werten über 80 % sehr hoch (Bromberg et al. 2015). Im Bereich der Alten-

pflege zeigt sich, dass gerade langjährig Beschäftigte, die eigentlich eine Entlastung in der direkten Pflege bräuchten, bei der Besetzung von Fachlaufbahnen nicht berücksichtigt werden, da sie die erforderlichen Kompetenzen nicht mitbringen bzw. diese in der Vergangenheit nicht ausreichend gefördert oder weiterentwickelt wurden (Grüner 2016).

In diesem Zusammenhang ist eine verstärkte betriebliche und auch staatliche Unterstützung für Qualifizierungsmaßnahmen, insbesondere auch für Geringqualifizierte, gefordert (Baethge et al. 2013). Eine besondere Rolle kommt hier zudem der arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung zu; „On-the-job“-Maßnahmen entsprechen in besonderer Weise den Lernbedürfnissen älterer Beschäftigter (Naegele/Frerichs 2018). Arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung bedarf aber auch der Rücksichtnahme auf die speziellen Bedürfnisse von anderen Gruppen, z. B. solchen mit Migrationshintergrund oder mit Leistungseinschränkungen. Allerdings ist gerade die Kompetenzentwicklung und -anerkennung von Geringqualifizierten als Handlungsfeld immer noch stark unterentwickelt (Projektträger im DLR 2014).

#### 4.3 Akteurspezifische Hemmnisse und Anforderungen

Betriebliche Laufbahngestaltung ist primär eine Personalentwicklungsaufgabe, bei der es im Kern um einen die gesamte berufliche Karriere umfassenden, „passgenauen“ Abgleich von psycho-physischen Leistungsveränderungen mit spezifischen Arbeitsanforderungsprofilen, d. h. um die Organisation innerbetrieblicher/beruflicher Karrieren entlang des altersspezifischen Leistungswandels geht. Die Einführung von horizontalen Laufbahnen ist hierbei ebenso wie die Gestaltung von Alter(n)s- und Gesundheitsmanagement insgesamt als mikropolitische Prozess zu begreifen und von den Interessen der unterschiedlichen betrieblichen Akteure – z. B. im Personalmanagement und in der Beschäftigtenvertretung – abhängig sowie z. T. von Interessengegensätzen geprägt (Bögel 2013). Als förderlich hat sich vor diesem Hintergrund die Rolle von betrieblichen Promotoren erwiesen, die in der Lage sind, entsprechende Einführungsprozesse voranzutreiben (Naegele/Walker 2006).

Insgesamt ist eine stärkere Verknüpfung von Personalentwicklung und Gesundheitsförderung im Sinne eines integrierten Laufbahn- und Gesundheitsmanagements gefordert, in dem die relevanten betrieblichen Akteursgruppen zusammenwirken müssen. Angesprochen sind hier auf der einen Seite vor allem Personalverantwortliche und Fachvorgesetzte und auf der anderen Seite Arbeitsschutzbeauftragte, Betriebsärzte und Gesundheitsmanager – jeweils im Zusammenwirken mit Betriebs- und Personalräten sowie Schwerbehindertenvertretungen. Zur stärkeren Professionalisierung ist hier zusätzlich für hauptverantwortliche Koordinatoren (etwa im Sinne ei-

nes „Ability Managers“, Naegele/Walker 2006) oder die stärkere Berücksichtigung von Themen der Laufbahngestaltung in bestehenden betrieblichen Gremien und Arbeitsgruppen – z. B. in Gesundheitszirkeln – zu plädieren (Buss/Kuhlmann 2013).

Die betriebliche Laufbahngestaltung bringt neben den komplexen Gestaltungsherausforderungen für die betrieblichen Akteure auch auf der individuellen Ebene der Beschäftigten hohe Anforderungen mit sich. Weil die Arbeitskräfte in ihrem angestammten Tätigkeitsfeld oft eng verwurzelt sind und ihnen Lern- und Entwicklungschancen vielfach fehlen, benötigen sie ein hohes Maß an Eigeninitiative (Jahn 2016). Zudem darf bei aller Betonung der Kompetenzvoraussetzungen nicht außer Acht gelassen werden, dass die Entscheidung für einen Tätigkeitswechsel maßgeblich auch von den Einkommensmöglichkeiten beeinflusst ist (Gerlmaier 2016). Selbst stark belastende Tätigkeiten werden oft nicht aufgegeben, weil die Beschäftigten im Falle einer Aufgabe Arbeitsplatzverlust oder Abwärtsmobilität antizipieren (Nickolaus et al. 2018).

Je stärker oder tiefergreifend der Tätigkeitswechsel ist, desto stärker ist daher auf individueller Ebene die Bereitschaft und Fähigkeit zur Vorausplanung im Sinne eines *Empowerment* zu fördern (Guhleemann et al. 2016). Zur Stärkung der individuellen Gestaltungskompetenz von Fachlaufbahnen angesichts begrenzter Tätigkeitsdauern sind neben einer proaktiven, lernförderlichen Arbeitsgestaltung vorhandene Beratungskonzepte auszuweiten bzw. neu zu konzipieren. Bisherige Konzepte sind oft nicht erwerbsverlaufsbezogen, und Beratungsakteure und -träger nehmen nur zum Teil die späte Erwerbsphase und ein präventives Vorgehen in den Blick (Gerlmaier 2016).

## 5 Fazit

Die vorgestellten betrieblichen Ansätze zur Laufbahngestaltung verweisen auf ein grundsätzliches Handlungspotenzial angesichts begrenzter Tätigkeitsdauern. Horizontal ausgerichtete und kompetenzbasierte betriebliche Laufbahnen können die körperliche und psychische Leistungsfähigkeit erhalten, Belastungen abbauen und die berufliche Weiterentwicklung proaktiv fördern, wenn diese Laufbahnen systematisch entwickelt und die Rahmenbedingungen entsprechend gestaltet werden. Um Abstiegskarrieren und Entmutigungen zu vermeiden, sollte soweit wie möglich auf die Entwicklungspotenziale der Beschäftigten abgehoben werden. Auf Kohorten- und berufstypische Ermöglichungsfaktoren für eine verbesserte Laufbahngestaltung (wie insbesondere höhere Formalqualifikationen, besserer Gesundheitszustand und günstigere Selbstmanagementfähigkeiten) wird man hier in Zukunft vermehrt zählen können (Naegele 2017).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich aus den identifizierten konzeptionellen Ansätzen drei zentrale Wegmarken für eine erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung von betrieblichen Fachlaufbahnen ableiten lassen:

- frühzeitige Nutzung geeigneter, möglichst partizipativer Instrumente zur Kompetenz- und Arbeitsplatz(anforderungs)analyse,
- strukturierte, möglichst proaktive Entwicklung von alternativen Tätigkeits- und Geschäftsfeldern und
- flankierende tätigkeitsbezogene Lern- und Qualifizierungsmöglichkeiten sowie Kompetenzentwicklung.

Es sollte allerdings deutlich geworden sein, von welchen Voraussetzungen die Entwicklung horizontaler Laufbahnen abhängt. Die Einführung von Fachlaufbahnen angesichts begrenzter Tätigkeitsdauern stellt eine permanente Entwicklungsaufgabe dar, und sie funktioniert in der Regel nicht als „Selbstläufer“. Sie setzt im betrieblichen Bereich ein ständiges Bemühen um die „Innovationsressourcen“ des Personals angesichts begrenzter zeitlicher und organisatorischer Mittel voraus und muss von der Führungsebene im Sinne eines „Innovationsmanagements“ dauerhaft vorangetrieben werden.

Da die für eine gesundheitsförderliche Laufbahngestaltung vor allem die erforderlichen personalpolitischen Rahmenbedingungen und Maßnahmen noch weitgehend fehlen, erscheint zudem eine stärkere tarifpolitische Flankierung zur Durchsetzung einer laufbahnbezogenen Perspektive für alternde Belegschaften notwendig. Bisher vorliegende Evaluationen verweisen darauf, dass durch entsprechende Tarifverträge nicht nur die gegenwärtigen und zukünftigen betriebsdemografischen Herausforderungen stärker in das Blickfeld von Geschäftsführung, Personalleitern und Betriebsräten geraten, sondern auch konkrete Handlungsanforderungen und -anreize damit verbunden sind (Katenkamp et al. 2012; Tullius et al. 2012).

Eine solche „Vertariflichung“ der Schaffung alter(n)s- und gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen allein wäre allerdings zu selektiv (vgl. Kistler/Trischler 2014). Laufbahngestaltung angesichts begrenzter Tätigkeitsdauern muss auch die Unterstützung bei „kritischen“ erwerbsbiografischen Statusübergängen in unterschiedlichen Lebensphasen durch arbeitsmarktpolitische Maßnahmen umfassen. Diesbezüglich sollte auf Konzepte einer lebenslaufbezogenen Arbeitsmarktpolitik zurückgegriffen werden, die z. B. auf der Grundlage persönlicher Entwicklungskonten und einer ergänzenden lebensbegleitenden Berufsberatung Tätigkeitswechsel und berufliche Übergänge innerhalb der Arbeitswelt fördert und absichert (Schmid 2010; Jahn 2016).

Nicht zuletzt ist darauf zu verweisen, dass eine kompetenzbasierte, horizontal ausgerichtete Laufbahngestaltung zwar einen wichtigen Baustein zur Abmilderung der Folgen bzw. Ursachen begrenzter Tätigkeitsdauern darstellen kann. Sie muss aber eingebunden sein in ein umfassendes Konzept der demografiesensiblen Personal- und Arbeitspolitik, in dem Gesundheits-, Qualifizierungs- und Laufbahnmanagement sowie Arbeitsgestaltung integrativ miteinander verbunden und präventiv ausgerichtet sind. ■

## LITERATUR

- Bäcker, G.** (2012): Erwerbsminderungsrenten – Strukturen, Trends und aktuelle Probleme. Altersübergangs-Report Nr. 2012-03, Duisburg
- Baethge, M. / Sievering, E. / Weiß, R.** (2013): Handlungsstrategien für die berufliche Weiterbildung, Bielefeld
- BDB (Bundesverband Deutscher Berufsförderungswerke)** (2019): Erwerbsverläufe präventiv gestalten. Der Beitrag frühzeitiger Tätigkeitswechsel, Berlin
- Behrens, J.** (2004): Betriebliche Strategien und demografische Folgen. Die komprimierte Berufsphase, in: *Arbeit* 13 (3), S. 248–263
- Bellmann, L. / Dummert, S. / Leber, U.** (2018): Konstanz altersgerechter Maßnahmen trotz steigender Beschäftigung Älterer, in: *WSI-Mitteilungen* 71 (1), S. 20–27, [https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_112591\\_112607.htm](https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_112591_112607.htm)
- Bleses, P. / Jahns, K.** (2015): Soziale Innovationen in der ambulanten Pflege, in: Becke, G. / Bleses, P. / Frerichs, F. / Goldmann, M. / Hinding, B. / Schweer, M. (Hrsg.): *Zusammen – Arbeit – Gestalten*, Wiesbaden, S. 127–148
- Blum, M. / Sohn, A.** (2016): Außer(pflege)beruflich erworbene Kompetenzen – Impulse für die Gestaltung von Fachlaufbahnen, in: Frerichs, F. (Hrsg.): *Fachlaufbahnen in der Altenpflege. Grundlagen, Konzepte, Praxiserfahrungen*, Wiesbaden, S. 143–188
- Bögel, J.** (2013): Die Einführung von betrieblichem Alters- und Altersmanagement als mikropolitische Prozess, Hamburg
- Bögel, J. / Frerichs, F.** (2011): *Betriebliches Alters- und Altersmanagement*, Norderstedt
- Bonin, H. / Aretz, B. / Gregory, T.** (2012): Beschäftigungssituation Älterer im Dachdeckerergewerbe, Mannheim
- Bromberg, T. / Gerlmaier, A. / Kümmerling, A. / Latniak, E.** (2015): Bis zur Rente arbeiten in der Bauwirtschaft. Tätigkeitswechsel als Chance für eine dauerhafte Beschäftigung: Institut Arbeit und Qualifikation, IAQ-Report 05, Duisburg
- Brussig, M.** (2016): Altersübergänge in der Bauwirtschaft, in: Frerichs, F. (Hrsg.): *Altern in der Erwerbsarbeit – Perspektiven der Laufbahngestaltung*, Wiesbaden, S. 117–138
- Brussig, M. / Knuth, M. / Mümken, S.** (2016): Von der Frühverrentung bis zur Rente mit 67, Bielefeld
- Buss, K. P. / Kuhlmann, M.** (2013): Akteure und Akteurskonstellationen alter(n)s-gerechter Arbeitspolitik, in: *WSI-Mitteilungen* 66 (5), S. 350–359, [https://www.boeckler.de/wsimit\\_2013\\_05\\_buss.pdf](https://www.boeckler.de/wsimit_2013_05_buss.pdf)
- Domsch, M. / Ladwig, D.** (2011): *Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen*, Köln
- Ebert, A. / Kistler, E.** (2009): Arbeiten bis 67? Für viele Beschäftigte keine realistische Perspektive, in: Schröder, L. / Urban, H.-J. (Hrsg.): *Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften*, Frankfurt a. M., S. 194–207
- Frerichs, F.** (2014): Demografischer Wandel in der Erwerbsarbeit – Risiken und Potentiale alternder Belegschaften, in: *Journal for Labour Market Research* 47 (1), S. 1–14
- Gerlmaier, A.** (2016): Gestaltung inner- und überbetrieblicher Erwerbsverläufe in der mittelständischen Bauindustrie – Neue Beschäftigungschancen für alterskritische Berufe?, in: Frerichs, F. (Hrsg.): *Altern in der Erwerbsarbeit – Perspektiven der Laufbahngestaltung*, Wiesbaden, S. 285–312
- Grüner, T.** (2016): Gestaltung von Fachlaufbahnen – Rahmenbedingungen und Handlungsspielräume in der Altenpflege, in: Frerichs, F. (Hrsg.): *Fachlaufbahnen in der Altenpflege. Grundlagen, Konzepte, Praxiserfahrungen*, Wiesbaden, S. 51–68
- Guhlemann, K. / Krüger, F. / Georg, A. / Katenkamp, O.** (2016): Gestaltungsoptionen von Berufskarrieren im Gastgewerbe – Kontinuierlich wechselhaft, in: Frerichs, F. (Hrsg.): *Altern in der Erwerbsarbeit – Perspektiven der Laufbahngestaltung*, Wiesbaden, S. 313–326
- Heinze, R. / Naegele, G. / Schneiders, K.** (2011): *Wirtschaftliche Potentiale des Alters*, Stuttgart
- Jahn, F.** (2016): Mein nächster Beruf? – Neue Wege zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit in Berufen mit begrenzter Tätigkeitsdauer, in: Frerichs, F. (Hrsg.): *Altern in der Erwerbsarbeit – Perspektiven der Laufbahngestaltung*, Wiesbaden, S. 255–268
- Jahn, F. / Ulbricht, S.** (2011): „Mein nächster Beruf“ – Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer. Teil 1: Modellprojekt in der stationären Krankenpflege, iga.Report 17, Dresden
- Katenkamp, O. / Martens, H. / Georg, A. / Naegele, G. / Sporket, M.** (2012): *Nicht zum alten Eisen! Die Praxis des Demographie-Tarifvertrages in der Eisen- und Stahlindustrie*, Berlin
- Kistler, E. / Trischler, F.** (2014): „Gute Erwerbsbiographien“ – Der Wandel der Arbeitswelt als Risikofaktor für die Alterssicherung, in: Kistler, E. / Trischler, F.

(Hrsg.): Reformen auf dem Arbeitsmarkt und in der Alterssicherung – Folgen für die Einkommenslage im Alter, Düsseldorf, S. 171–204

**Naegele, G.** (2017): Altes und Neues zur „Arbeit trotz Rente“ – Weiter wachsende Rentnerarbeit, in: Generali Deutschland (Hrsg.): Generali Altersstudie 2017, Berlin, S. 73–79

**Naegele, G. / Sporket, M.** (2010): Perspektiven einer lebenslaufbezogenen Ältere-Arbeitnehmer-Politik, in: Naegele, G. (Hrsg.): Soziale Lebenslaufpolitik, Wiesbaden, S. 449–474

**Naegele, G. / Walker, A.** (2006): A guide to good practice in age-management, Luxemburg

**Naegele, L. / Frerichs, F.** (2018): Laufbahngestaltung als Maßnahme der Kompetenznutzung und -entwicklung – ein Beispiel aus dem Handwerk, in: Kauffeld, S. / Frerichs, F. (Hrsg.): Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden, S. 209–232

**Nickolaus, R. / Güzel, E. / Zinn, B. / Sari, D. / Hedrich, M. / Duffke, G.** (2018): Lebensphasenorientierte Förderung fachlicher- und sozialer Kompetenzen angehender Servicetechniker – Ansätze und Effekte, in: Hasebrook, J. / Zinn, B. / Schletz, A. (Hrsg.): Lebensphasen- und Kompetenzmanagement: Ein Berufsleben lang Kompetenzen erhalten und entwickeln, Berlin, S. 73–91

**Pauls, N. / Pangert, B. / Lück, P.** (2015): Arbeit und Gesundheit im Wandel, iga. Report 30, Dresden

**Projektträger im DLR** (2014): Kompetenzen von gering Qualifizierten. Befunde und Konzepte, Bielefeld

**Schlick, C. / Frieling, E. / Wegge, J.** (Hrsg.) (2013): Age-Differentiated Work-Systems, Wiesbaden

**Schmid, G.** (2010): Von der aktiven zur lebenslauforientierten Arbeitsmarktpolitik, in: Naegele, G. (Hrsg.): Soziale Lebenslaufpolitik, Wiesbaden, S. 333–351

**Schorn, N. / Grüner, T. / Werner, A.-C.** (2016): Fachlaufbahnen in der Altenpflege – Entwicklung, Systematisierung und Praxisansätze, in: Frerichs, F. (Hrsg.): Fachlaufbahnen in der Altenpflege. Grundlagen, Konzepte, Praxiserfahrungen, Wiesbaden, S. 23–50

**Sonntag, K. / Seiferling, N.** (2017): Potenziale älterer Erwerbstätiger, Göttingen

**Sporket, M.** (2011): Organisationen im demografischen Wandel. Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis, Wiesbaden

**Tullius, K. / Freidank, J. / Grabbe, J. / Kädtler, J. / Schröder, W.** (2012): Perspektiven alter(n)sgerechter Betriebs- und Tarifpolitik, in: WSI-Mitteilungen 65 (2), S. 113–122, [https://www.boeckler.de/wsimit\\_2012\\_02\\_tullius.pdf](https://www.boeckler.de/wsimit_2012_02_tullius.pdf)

**Ulbricht, S. / Jahn, F.** (2010): „Mein nächster Beruf“ – Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer. Teil 2: Modellprojekt im Straßen- und Tiefbau, Iga.Report 17, Dresden

## AUTOR

**FRERICH FRERICHS**, Prof. Dr., ist Leiter des Fachgebietes „Altern und Arbeit“ am Institut für Gerontologie der Universität Vechta. Forschungsschwerpunkte: Betriebliche Beschäftigungspolitik im demografischen Wandel, Altersstrukturwandel und Arbeitsmarktpolitik, Altern, Arbeit und Lebenslaufpolitik.

@ frerich.frerichs@uni-vechta.de