



Unternehmensverband  
der Metallindustrie für  
Dortmund und Umgebung e.V.



# Fit im Betrieb für Jung und Alt – Berufswegeplanung als Instrument betrieblicher Gesundheitspolitik –

13.10.2011  
Dr. Uwe Jürgehake



Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,  
Integration und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen



- Ausgangslage und Ziele des Projekts
- Projektpartner, Expertengremium und Projektbetriebe
- Klassisches Verständnis von Berufslaufbahnen
- Begriff und Konzept „Gesundheitsorientierte Berufswegekorridente“
- Idealtypische Vorgehensweise in den Betrieben
- Fazit und Ergebnisse
- Nachhaltigkeit des Projektes

- Demografische Entwicklung führt zu
    - Fachkräftemangel
    - steigendem Anteil älterer Arbeitnehmer/-innen
  - Gesetzliche Rahmenbedingungen
    - erschweren Frühverrentung
    - erhöhen Renteneintrittsalter
- ➔ Immer mehr ältere Menschen müssen immer länger arbeiten

Können Berufslaufbahnen so angelegt werden, dass Belastungen, die zu Verschleiß und Gefährdung der Gesundheit führen (können), möglichst reduziert oder gar vermieden werden?

Kann ein derartiger präventiver Ansatz neben kurativ wirkenden Maßnahmen eine synergetische Ergänzung bereits vorhandener Ansätze im Gesundheitsmanagement sein?

## Projektpartner



IG Metall

Verwaltungsstelle Dortmund

Unternehmensverband  
der Metallindustrie für  
Dortmund und Umgebung e.V.



Landesinstitut für  
Gesundheit und Arbeit  
des Landes Nordrhein-Westfalen



## Expertengremium

**BARMER**  
**GEK** die gesund  
experten

 **BGHM**  
Berufsgenossenschaft  
Holz und Metall

Alle Unternehmen gehören zur Metall- und Elektroindustrie in Dortmund und der näheren Umgebung:

- ANKER-SCHROEDER.DE ASDO GmbH, Dortmund
- Continental Automotive GmbH, Dortmund
- Elektro-Bauelemente GmbH, Lünen
- GiMaTec GmbH & Co.KG, Dortmund
- KODA Stanz- und Biegetechnik GmbH, Dortmund
- Wicke GmbH + Co. KG, Sprockhövel
- Zahnradfabrik Unna GmbH

- Traditionell werden Berufswege/Berufslaufbahnen vor allem unter folgenden Aspekten betrachtet:
  - Berufliche fachliche Fortentwicklung durch Aufstieg bzw. Spezialisierung
  - Einkommens- und Statusentwicklung
  - Qualifikationsentwicklung
- Betriebliche und individuelle Laufbahngestaltung werden in KMU vielfach nicht systematisch und konsequent betrieben.
- Erhalt der Gesundheit spielt dabei keine (herausragende) Rolle.
- Die Berücksichtigung gesundheitlicher Aspekte in der „Laufbahngestaltung“ ließ sich bislang vor allem in der letzten Phase des Erwerbslebens als Reparaturmaßnahme finden (Schonarbeitsplätze, Altersteilzeit, Frühverrentung).

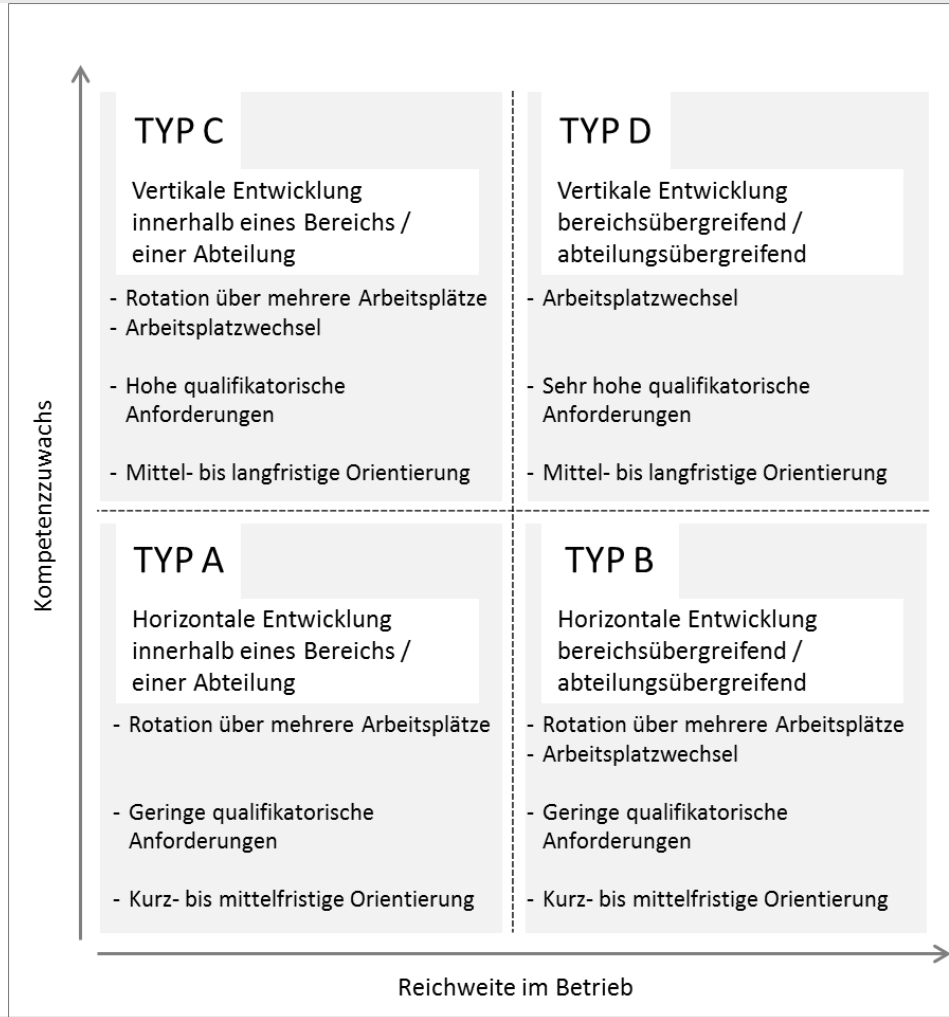
- Wir suchen nach Wegen, wie Beschäftigte in ihrem Job alt werden können. Schwerpunkt im gewerblichen Bereich.
- Eine Möglichkeit besteht in der Gestaltung von Berufswegekorridenten, die belastungsausgleichend und gesunderhaltend wirken.
- Dies bedeutet, den Aspekt des Erhalts von Gesundheit zum gleichwertigen Bestandteil betrieblicher (wie individueller) Berufswegeplanung zu machen.

## **Gesundheitsorientierte Berufswegekorridente:**

- Systematisch gestaltete berufliche Entwicklungen im Laufe eines betrieblichen Berufslebens.
- Tragen dem Anspruch der Gesunderhaltung in besonderer Weise Rechnung.
- Gehen einher mit einer zielgerichteten Qualifizierung von Mitarbeitern und ggf. einer entsprechenden Organisationsentwicklung.

- Wir denken diese Berufswegekorridente vor allem innerhalb eines Betriebes und damit als einzelbetrieblich organisiertes System.
- Warum sprechen wir von Korridoren?
  - In der Regel wird es nicht den einen Königsweg einer gesundheitsorientierten beruflichen Entwicklung im Unternehmen geben.
  - Vielmehr wird es mehrere ganz oder zumindest teilweise verschiedene Entwicklungsoptionen geben, die alle – ggf. in unterschiedlichem Maße – dem Gesundheitserhalt Rechnung tragen.
- Gesundheitsorientierte Berufswegekorridente sind präventiv und haben alle Beschäftigten zur Zielgruppe – unabhängig von der aktuellen Tätigkeit und vom derzeitigen Alter.
- Wie andere Berufswege auch, können sie horizontal wie vertikal ausgelegt sein.
- Nachfolgend der Versuch einer Systematisierung.



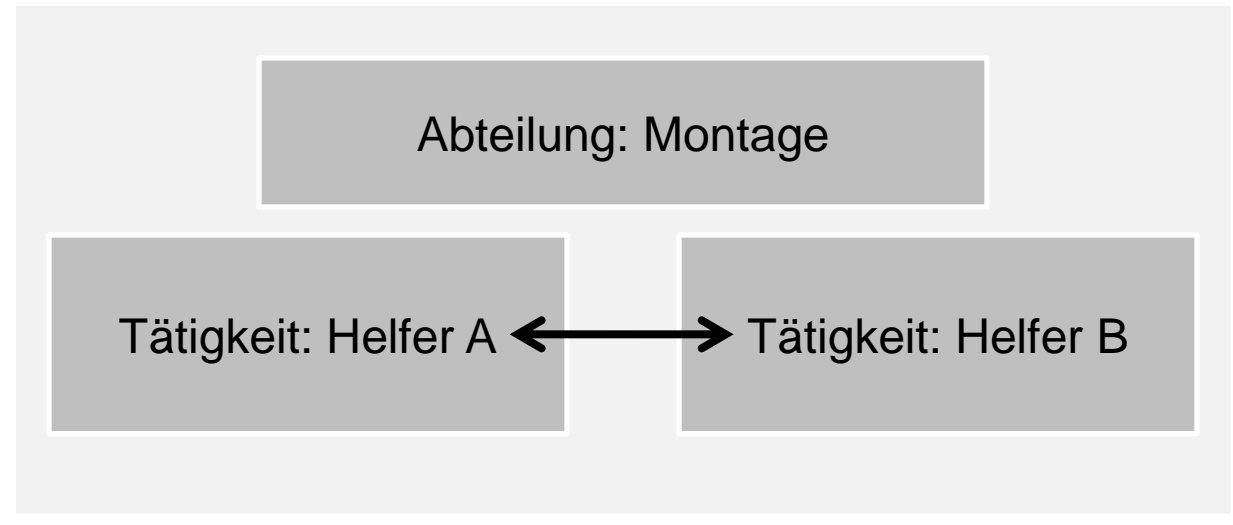


- Dies sind berufliche Veränderungen innerhalb eines Bereiches oder einer Abteilung, die sich auf einem ähnlichen qualifikatorischen Niveau bewegen.
- Eher geringer Qualifizierungsaufwand.
- Kein starker Eingriff in die Organisationsstrukturen .
- Eher kurzfristig umsetzbar.

### TYP A

Horizontale Entwicklung  
innerhalb eines Bereichs /  
einer Abteilung

- Rotation über mehrere Arbeitsplätze
- Geringe qualifikatorische Anforderungen
- Kurz- bis mittelfristige Orientierung

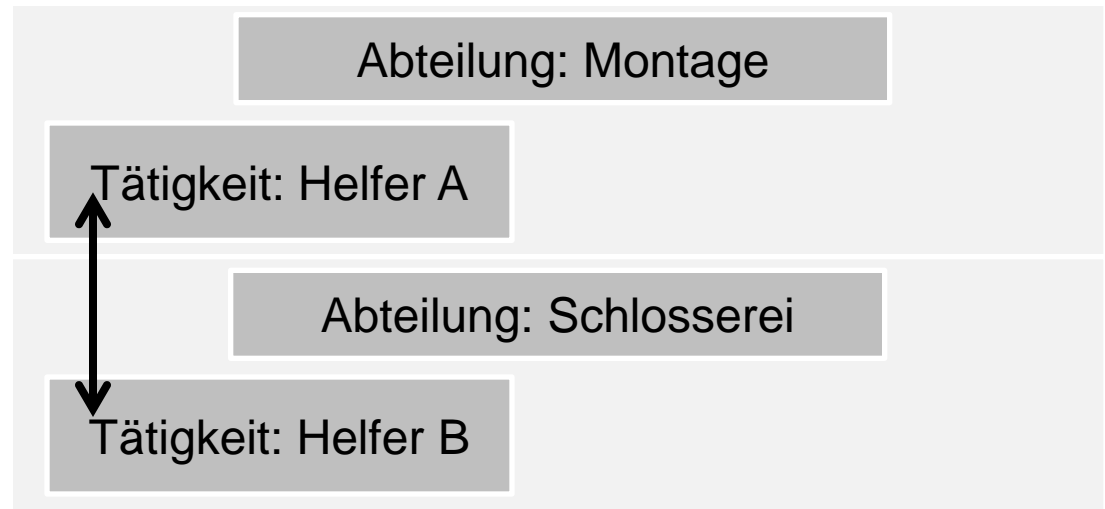


- In diesem Fall finden Wechsel zu einem oder mehreren anderen Bereichen statt. Diese befinden sich auf vergleichbarem Qualifikationsniveau.
- Höherer Qualifizierungsaufwand: neue Arbeitsplatz und bereichsbezogenes Arbeitsprozesswissen.
- Evtl. größere organisatorische Veränderungen notwendig.

### TYP B

Horizontale Entwicklung  
bereichsübergreifend /  
abteilungsübergreifend

- Rotation über mehrere Arbeitsplätze
- Arbeitsplatzwechsel
- Geringe qualifikatorische Anforderungen
- Kurz- bis mittelfristige Orientierung

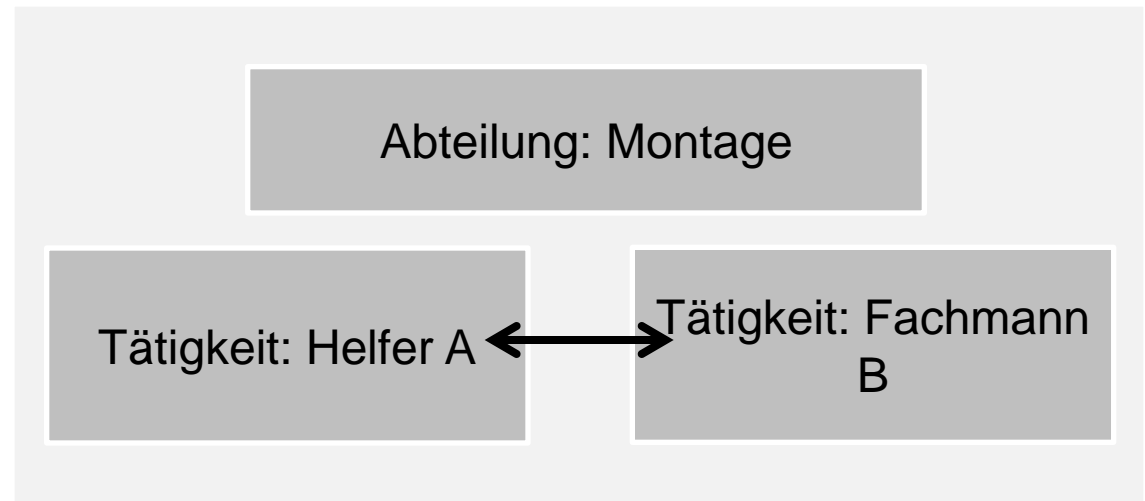


- Dies sind Veränderungen in der Tätigkeit, die mit einer höheren Qualifikationsanforderung verbunden sind, aber innerhalb des angestammten Bereiches stattfinden.
- Größerer Qualifizierungsaufwand: Im Extremfall reichen mögliche Berufswegekorridore von der angelernten Einstiegstätigkeit bis in untere und mittlere Vorgesetztentätigkeiten hinein.
- Keine organisatorischen Veränderungen notwendig.

## TYP C

Vertikale Entwicklung  
innerhalb eines Bereichs /  
einer Abteilung

- Rotation über mehrere Arbeitsplätze
- Arbeitsplatzwechsel
- Hohe qualifikatorische Anforderungen
- Mittel- bis langfristige Orientierung



- Dies sind Berufsentwicklungen, die sowohl mit höheren Qualifikationsanforderungen verbunden sind als auch mit Wechseln der Arbeitssysteme bzw. Abteilungen.
- Je größer die aufgabenbezogenen Unterschiede zwischen den Bereichen, desto höher sind die zusätzlichen Qualifikationsanforderungen.

## TYP D

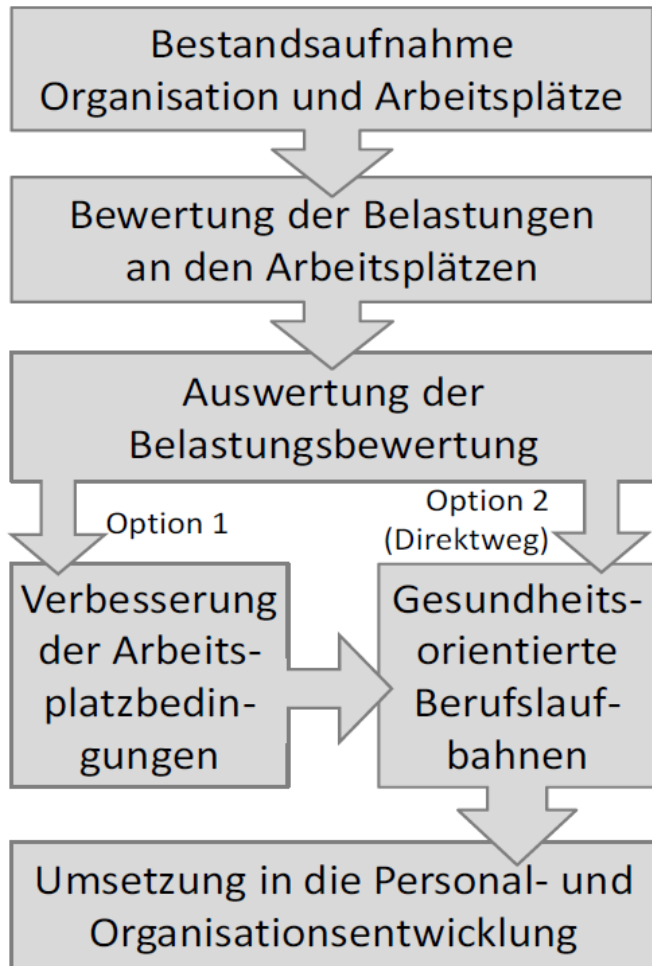
Vertikale Entwicklung  
bereichsübergreifend /  
abteilungsübergreifend

Arbeitsplatzwechsel

Sehr hohe qualifikatorische  
Anforderungen

Mittel- bis langfristige Orientierung





- Bestimmung der Arbeitsplätze und eindeutige Zuordnung zu Arbeitsbereichen → Basis für Struktur der Belastungsanalyse
- Übersicht über Belastungssituation der Arbeitsplätze → Basis für Gestaltung gesundheitsorientierter Berufswege
- Erhalt der grafisch aufbereiteten Darstellung der Belastungssituation der Arbeitsplätze
- Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen basierend auf der Belastungsbewertung (Option 1)
- Erarbeitung von gesundheitsorientierten Berufslaufbahnen
- Umsetzung: Integration dieser gesundheitsorientierten Berufswegekorridore in die Personal- und Organisationsentwicklung

## Generell:

- Projektbetriebe haben grundsätzlich Interesse an „Gesundheitsthemen“. Projektbetriebe sehen die Notwendigkeit sich mit „Gesundheitsthemen“ zu beschäftigen.
- Im Vordergrund stehen kurative und kurz- bis mittelfristige präventive Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung (z. B. ergonomische Maßnahmen). Langfristig wirkende Maßnahmen stehen eher hinten an.

## Gesundheitsorientierte Berufswegeplanung:

- Betriebe setzen auf kurzfristige, einfach umzusetzende Arbeitsplatzwechsel (Typ A).
- Angedacht werden auch mittelfristige Berufsentwicklungen bis in untere Führungsfunktionen, wenn die qualifikatorischen Hürden nicht zu groß sind (vertikale Berufsentwicklung innerhalb eines Bereiches) (Typ C).
- Langfristige, komplexere arbeitsorganisatorische Veränderungen (Rotation unter Berücksichtigung von Belastungsaspekten) werden zwar für möglich gehalten, stehen aber eher hinten an (Typ D).

- Langfristige Berufswegeplanung ist ein schwer zu bewegendes Thema in den Unternehmen. Dies liegt unserer Meinung an folgenden Aspekten:
  - Kurativ wirkende Maßnahmen der Ergonomie und der Gestaltung der Arbeitsbedingungen sind noch nicht ausgeschöpft
  - Langfristigkeit der Maßnahmen und Planungsunsicherheit wirken erschwerend
  - Betriebliche Veränderungsdynamik, auch bezogen auf die Entwicklung der Arbeitsbedingungen und -anforderungen, ist sehr hoch
  - Thema „Berufswegeplanung“ erfordert schnell die detaillierte Beschäftigung mit arbeitsorganisatorischen Fragen und Entlohnungsfragen.
  
- Die Entwicklung von gesundheitsorientierten Berufswegekorridentoren über Bereichs- und Abteilungsgrenzen hinaus ist daher kaum möglich.
- Je stärker aber über Bereichsgrenzen hinaus gedacht wird, desto vielfältiger die Möglichkeiten.



- Aber: Mit zunehmendem **Fachkräftemangel** steigt die Bereitschaft, systematisch die eigenen Potenziale zu entwickeln und damit auch zu betrieblicher Berufswegeplanung.
- Aber: Mit zunehmender **Alterung der Belegschaft** und Ausschöpfen aller anderen Möglichkeiten steigt die Bereitschaft zu gesundheitsorientierten Berufswegekorridentoren.
- Immerhin ist der Aufwand erheblich: Für die Entwicklung von gesundheitsorientierten Berufslaufbahnen sind folgende Voraussetzungen im Betrieb notwendig:
  - Bereitschaft zu lebenslangem Lernen bei allen Beteiligten
  - Bereitschaft, die Potenziale der Beschäftigten optimal zu entwickeln
  - Bereitschaft zu organisationalem Wandel und arbeitsplatz-/abteilungsübergreifend zu denken
  - Bereitschaft zu flexiblen, ganzheitlicheren Arbeitszuschnitten und Arbeitsorganisation
  - Bereitschaft, Berufslaufbahnen nicht mehr über Status- und Einkommenszuwachs zu definieren

## Produkte:

- Broschüre „Selbstcheck für Beschäftigte“; wird durch Multiplikatoren und auf Veranstaltungen einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.
- Der Selbstcheck soll Beschäftigten bei der Einschätzung behilflich sein,
  - ob sie an Ihrem jetzigen Arbeitsplatz gesund leben oder
  - ob sie, um möglichst lange gesund zu bleiben, Veränderungen ihrer beruflichen Situation vornehmen sollten.
- Der Selbstcheck soll Beschäftigten dabei helfen, sich mit dem Thema „Gesundheit und Belastungen am Arbeitsplatz“ auseinander zu setzen.



- Ordner „Gesund durch´s Berufsleben“ mit wichtigen Informationen, Checklisten, Tools und Praxisbeispielen zum Thema „gesundheitsorientierte Berufswegeplanung“.
- EDV-Tool „Belastungsbewertung“

### Schulungsreihe:

- Über Multiplikatoren (z.B. DGB-Bildungswerk, Unternehmensverband, BGen, Krankenkassen) wird eine Schulungsreihe angeboten. Der Ordner dient hierbei als Schulungsunterlage.

### Netzwerk:

- „Runder Tisch – Gesundheitsförderung durch Berufswegeplanung“ wurde im Rahmen der Projektlaufzeit etabliert und wird nach Projektlaufzeit fortgeführt.
- Es wird kurzfristig ein Termin mit dem Ministerium zum Thema „Nachhaltigkeit der Projektaktivitäten“ stattfinden.

Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit!