

Bundesverband Deutscher Berufsförderungswerke e. V.
Knobelsdorffstraße 92
14059 Berlin

Tel.: 030 3002-1252
Fax: 030 3002-1256
info@taetigkeitswechsel.de
www.taetigkeitswechsel.de

ISBN 978-3-927671-69-0

In dieser Broschüre werden die Ergebnisse des Projekts „TERRA–Überbetriebliche Tätigkeitswechsel zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit in regionalen Netzwerken“ präsentiert. TERRA wurde von 2016 bis 2019 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Schwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ gefördert und durch den Projektträger Karlsruhe (PTKA), unter dem Förderkennzeichen 02L14A140ff betreut.

Die sieben Verbundpartner aus Wirtschaft, Bildung und Forschung erarbeiteten gemeinsam mit Unternehmen, Beschäftigten und Sozialpartnern sowie mit Vertretern aus der Sozialversicherung und Politik einen neuen Ansatz in der Arbeitswissenschaft. Im Fokus standen dabei der Erhalt und die Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit durch überbetriebliche Tätigkeitswechsel.

Das TERRA-Team bedankt sich an dieser Stelle ausdrücklich bei allen Beteiligten.



ERWERBSVERLÄUFE PRÄVENTIV GESTALTEN

Der Beitrag frühzeitiger Tätigkeitswechsel

TERRA

Tätigkeitswechsel zum
Erhalt der Arbeitsfähigkeit

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

INHALTSVERZEICHNIS

01 **WARUM BRAUCHEN WIR**

ÜBERBETRIEBLICHE
TÄTIGKEITSWECHSEL

02 **GESTALTUNG VON ERWERBS-**
BIOGRAFIEN IM NETZWERK

03 **DER PRÄVENTIVE TÄTIGKEITS-**
WECHSELPROZESS
FÜR UNTERNEHMEN

04 **DER PRÄVENTIVE TÄTIGKEITS-**
WECHSELPROZESS
FÜR BESCHÄFTIGTE

05 **ERFAHRUNGEN AUS DER**
UNTERNEHMENSPRAXIS

06 **ZEHN THESEN**

07 **PROJEKTTEAM**

08 **QUELLEN**

01

07

17

43

65

71

73

75

**Ich habe im Rahmen von TErrA
den Tätigkeitswechselprozess durchlaufen.
Dabei ist mir bewusst geworden,
dass ich meine Tätigkeit nicht unverändert
bis zum Renteneintrittsalter ausführen kann
und ich für eine Veränderung
selbst aktiv werden muss.**

Sven Reuß
Beschäftigter im Reinigungs- und Entsorgungsservice
EDG Entsorgung Dortmund GmbH

01



WARUM BRAUCHEN WIR ÜBERBETRIEBLICHE TÄTIGKEITSWECHSEL?

Zahlreiche berufliche Tätigkeiten können immer häufiger nicht mehr bis zum Renteneintrittsalter leistungsfähig ausgeübt werden. Gesundheitliche Probleme, veraltete Qualifikationen oder zu langer Verbleib auf Arbeitsplätzen mit begrenzter Tätigkeitsdauer können hierfür verantwortlich sein. Hinzu kommt der sich beschleunigende digitale Wandel der Arbeitswelt, der ebenfalls massive Veränderungen der Tätigkeiten erforderlich macht.

In einem neuen Ansatz der Arbeitswissenschaft werden überbetriebliche Tätigkeitswechsel als Instrument für die Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähig-

keit entwickelt. Präventiv wirkende überbetriebliche Tätigkeitswechsel in regionalen Unternehmensnetzwerken sind eine soziale Innovation, die ungewohnte Lösungen für den deutschen Arbeitsmarkt in Zeiten des demografischen Wandels und der digitalen Transformation bereithält. Dabei berücksichtigt der im Projekt TErrA mit BMBF-Förderung entwickelte Tätigkeitswechselprozess sowohl die Unternehmens- als auch die Beschäftigtenperspektive. Er bietet nachhaltige Lösungen für die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und beschreibt das dazu notwendige Vorgehen.

EXKURS

WAS SIND TÄTIGKEITEN MIT BEGRENZTER AUSFÜHRUNGSDAUER?

Tätigkeiten mit begrenzter Ausführungsdauer sind solche mit kritischen Arbeitsanforderungen, die erfahrungsgemäß von der Mehrzahl der Beschäftigten aus hauptsächlich gesundheitlichen Gründen nicht bis ins gesetzliche Rentenalter bewältigt werden können.

Dazu zählen insbesondere:

- Körperlich anstrengende Arbeiten
- Zwangshaltungen
- Einseitig belastende Tätigkeiten
- Hitze
- Lärm
- Schlechte Beleuchtung
- Hohe und starre Leistungsvorgaben
- Taktgebundene Arbeit
- Hohe psychische Belastungen

1.1 Das Problem: Abnehmende Arbeitsfähigkeit in Tätigkeiten mit begrenzter Ausführungsdauer

In einer repräsentativen Befragung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB 2014) geben fast die Hälfte der Beschäftigten auf der einen Seite an, dass sie sich nicht vorstellen können, ihren jetzigen Beruf bis zum Eintritt in den Ruhestand auszuführen. Auf der anderen Seite klagen Unternehmen in ganz unterschiedlichen Branchen und Regionen schon jetzt über einen Mangel an Fachkräften, der durch den weiteren Rückgang des Erwerbstätigenpotentials zukünftig noch steigen wird.

Gesundheitliche Probleme, das Veralten von Qualifikationen oder das Verlernen des Lernens sind Hindernisse für eine Erwerbstätigkeit bis zum regulären Renteneintrittsalter. Insbesondere der lange Verbleib auf Arbeitsplätzen mit begrenzter Tätigkeitsdauer (z. B. anforderungsarme und monotone Tätigkeiten, hohe körperliche Belastungen, hohe Routineanteile) beschleunigt den körperlichen und psychischen Verschleiß und führt zu Dequalifizierung, Demotivation, Verlust der Lernfähigkeit und sinkender mentaler Leistungsfähigkeit (Bartel 2018).

Zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit ist es notwendig, den individuellen Gesundheits-, Motivations- und Qualifikationsdefiziten frühestmöglich entgegenzusteuern. Neben einer altersgerechten Arbeitsgestaltung ist die Schaffung entsprechender beruflicher Laufbahnen (horizontale Karrieren) und Entwicklungsmöglichkeiten dafür ein geeignetes Instrumentarium.

In vielen Fällen stößt der innerbetriebliche Tätigkeitswechsel jedoch an Grenzen. Sei es, weil das beschäftigende Unternehmen keine passenden Angebote machen kann, oder weil geeignete Tätigkeiten nicht im notwendigen Umfang zur Verfügung stehen. Insbesondere kleine und mittelständische

Unternehmen (KMU) besitzen auf Grund ihrer Größe wenig Möglichkeiten, innerbetriebliche Tätigkeitswechsel zu realisieren. Sobald diese auf Grund der Betriebsgröße oder z. B. der Marktentwicklung nicht realisierbar sind, können überbetriebliche Tätigkeitswechsel in regionalen Netzwerken das Mittel der Wahl sein.

Zwischen Betrieben die Tätigkeit zu wechseln stellt eine Alternative dar, die umso leichter fällt, je vertrauter das aufnehmende Unternehmen ist, je näher es am bisherigen Arbeitsplatz und an der bisherigen Branche liegt. Regionale Unternehmensnetzwerke vermindern den notwendigen Mobilitätsaufwand der Beschäftigten und können durch gezielte Steuerung Barrieren und Hemmnisse überwinden. Dies kommt sowohl den Beschäftigten als auch den Unternehmen zugute. Wie das in der Praxis funktioniert, wird im Folgenden erklärt.

EXKURS

FLEXIBEL BLEIBEN:

Um flexibel zu bleiben, ist eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit denkbaren alternativen Tätigkeits- oder Beschäftigungsmöglichkeiten hilfreich. Jeder Mensch verfügt über sogenannte Reservemotivationen, die dann zum Tragen kommen, wenn eine einmal gewählte Tätigkeit, z. B. auf Grund eines Unfalls, nicht mehr ausgeübt werden kann. Je häufiger man im Verlauf eines Arbeitslebens zum Umdenken gezwungen war oder dieses freiwillig getan hat, umso leichter fällt es, sich auf gesundheits-, alters- oder digitalisierungsbedingte Tätigkeitsveränderungen einzustellen.

WAS IST EIN TÄTIGKEITSWECHSEL?

Der Begriff des Tätigkeitswechsels ist in den Arbeitswissenschaften nicht einheitlich definiert und umfasst unterschiedliche Formen des Wechsels von Tätigkeiten. Dazu zählen:

- Job Rotation: Arbeitsplatzwechsel zwischen Beschäftigten meist innerhalb einer Organisationseinheit, Arbeitsinhalte der Arbeitsplätze werden nicht verändert
- Job Enlargement: Erweiterung der Arbeitsaufgaben durch Einbeziehung vor- und nachgestellter Aufgabenbereiche, auch horizontale Erweiterung der Tätigkeit genannt
- Job Enrichment: Arbeitsbereicherung, d. h. qualitative Erweiterung der Entscheidungs- und Kontrollspielräume, Aufwertung der Tätigkeit durch höhere Qualifikationsanforderungen, auch vertikale Erweiterung der Tätigkeit genannt (Mühlenbrock 2017)

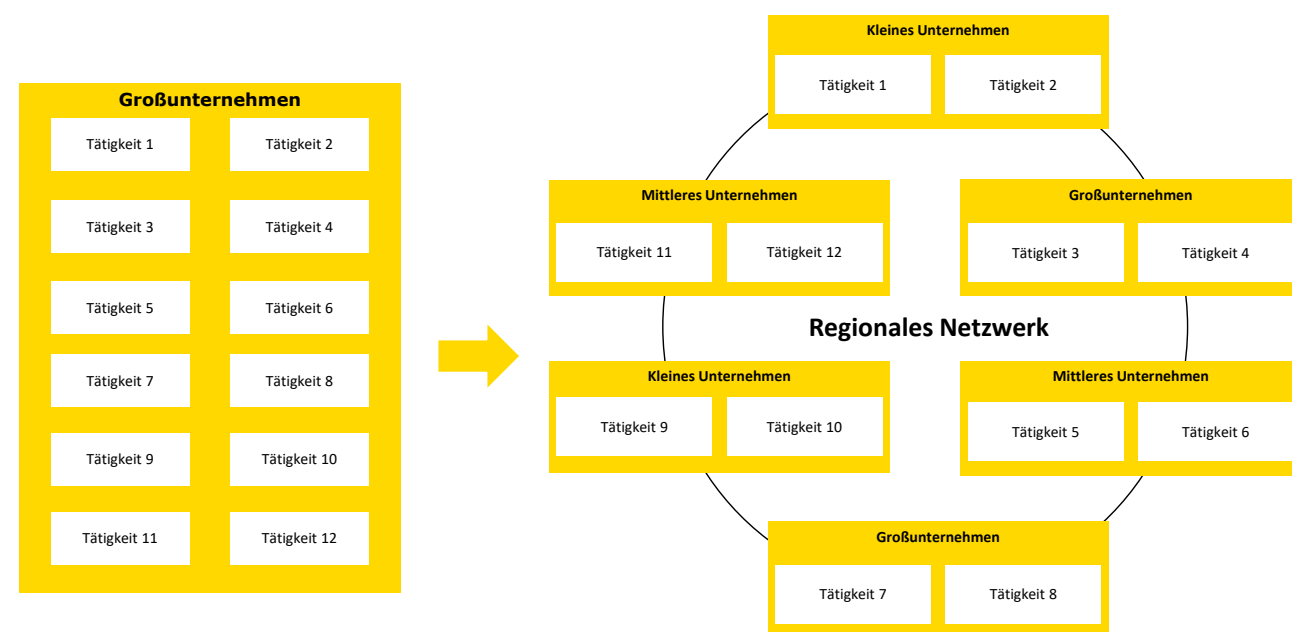
Tätigkeitswechsel sind keine Berufswechsel, d. h. sind deutlich niederschwelliger, setzen aber unter Umständen auch Weiterqualifizierungen voraus, um diese neue Tätigkeit übernehmen zu können. Im Rahmen von TErrA werden unter Tätigkeitswechseln vor allem Wechsel mit Arbeitserweiterung und Arbeitsbereicherung ohne Wertschätzungsverlust verstanden, die aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen notwendig werden.

1.2 Die Lösung: Erwerbsbiografien in regionalen Netzwerken präventiv gestalten

Was in einem einzelnen Unternehmen schwierig ist, kann in einem Netzwerk viel einfacher realisiert werden. Die Bündelung der Ressourcen macht die Finanzierung gemeinsamer Präventionsanstrengungen leichter. Chancen für Tätigkeitswechsel steigen mit der Zahl der beteiligten Unternehmen und ein vertrauensvoller Informationsaustausch kann zu frühzeitigen Anpassungsmaßnahmen bei Unternehmen und Beschäftigten genutzt werden.

Präventiv motivierte Tätigkeitswechsel zwischen Unternehmen sind ein effektives Instrument zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. Denn sie begrenzen die Exposition einseitiger Belastungen, stellen neue berufliche sowie persönliche Anforderungen und haben dadurch das Potential, die kognitive Leistungsfähigkeit zu verbessern. Zudem fördern sie die Persönlichkeitsentwicklung sowie die Lernfähigkeit der Beschäftigten.

Mobilität zwischen Arbeitsplätzen kann dem altersbegleitenden Funktionswandel entgegenwirken und somit nachhaltig die Beschäftigungsfähigkeit erhalten. Dies berücksichtigt die im Erwerbsverlauf wechselnden Lebenslagen und -phasen und die Passung von Interesse, Qualifikation und Gesundheit mit den Arbeitsanforderungen. Innerhalb von Regionen sind gleichzeitig die Mobilitätskosten für die Beschäftigten am geringsten. Gerade bei



Grundidee des Tätigkeitswechsels in regionalen Netzwerken

fortschreitender Digitalisierung unserer Arbeitswelt werden solche proaktiven Veränderungen der Tätigkeiten immer wichtiger.

Das Konzept des TErrA-Tätigkeitswechselprozesses beschreibt die präventive Gestaltung von Erwerbsbiografien im Rahmen eines ganzheitlichen und lebensphasenübergreifenden Beratungsansatzes, der in regionalen Netzwerken realisiert und gesteuert wird. Ziel ist es, überbetriebliche Tätigkeitswechsel innerhalb von Unternehmensnetzwerken zu initiieren, wenn innerbetriebliche Wechsel nicht möglich oder nicht sinnvoll sind.

Diese Broschüre gibt Antworten auf die Fragen, unter welchen Bedingungen Tätigkeitswechsel im Netzwerk gelingen, warum sich Tätigkeitswechsel für Unternehmen und Beschäftigte lohnen und wie sie begleitet werden können. Die zehn Thesen zur präventiven Gestaltung von Erwerbsverläufen ziehen eine Bilanz, benennen die notwendigen Rahmenbedingungen seitens der Politik und der Sozialversicherungsträger, aber auch seitens der Unternehmen und der Beschäftigten.





GESTALTUNG VON ERWERBSBIOGRAFIEN IM NETZWERK

In Netzwerken werden nicht einfach nur Erfahrungen und Ressourcen ausgetauscht, Netzwerke sind zentraler Innovationsmotor von Wirtschaft, Politik und Wissenschaft. Insbesondere gesamtgesellschaftliche Herausforderungen wie der demografische Wandel können nicht mehr von einzelnen Akteuren allein gelöst werden, sondern bedürfen einer vertrauensvollen Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure. In Netzwerken wird durch gemeinsames Lernen ein Wissen erzeugt und weitergegeben, das nicht ohne Weiteres von den Akteuren allein hervorgebracht werden kann. In diesem Sinne muss ein Netzwerk immer auch mehr als die Summe seiner Teile sein. Akteure schließen sich folglich nur dann zusammen, wenn die Zusammenarbeit etwas hervorbringen kann, was sie allein gar nicht oder nur mit stark erhöhtem Aufwand schaffen würden

(Benz et al. 2007; Stegbauer 2011). Die Besonderheit von Unternehmensnetzwerken liegt darin, dass Kooperation und Konkurrenz eng beieinanderliegen und nur durch vertrauensvolle Zusammenarbeit im Netzwerkmanagement in Balance gehalten werden können. Das gilt in besonderem Maße für die überbetriebliche Zusammenarbeit und erst recht für den Personalaustausch. Wenn im Folgenden von Netzwerken gesprochen wird, sind vornehmlich Unternehmensnetzwerke gemeint. Diese bestehen aus mindestens drei selbstständigen und formal voneinander unabhängigen Unternehmen (Siebert 2003). Innerhalb eines solchen Netzwerks kooperieren die Unternehmen als gleichberechtigte Partner miteinander. Oft befinden sich die Netzwerkpartner außerhalb des Netzwerks sogar in Konkurrenz oder in spezifischen Abhängigkeitsverhältnissen zueinander.

OHNE VERTRAUEN GEHT ES NICHT

2.1 TErrA als Innovation im Netzwerk

Nicht nur Hightech-Innovationen werden zunehmend in Netzwerken entwickelt und erprobt, sondern auch soziale Innovationen bedürfen einer gemeinsamen Kraftanstrengung heterogener Akteure. Von einem TErrA-Netzwerk sprechen wir dann, wenn sich mehr als zwei Arbeitgeber zusammenschließen, um die Idee des überbetrieblichen Tätigkeitswechsels voranzutreiben und/oder Tätigkeitswechsel vorzubereiten bzw. durchzuführen. Darüber hinaus sind auch bilaterale Vereinbarungen zu Tätigkeitswechseln zwischen zwei Unternehmen denkbar. Zudem können der idealtypische Beratungsprozess und die einzelnen Instrumente unabhängig von einem Wechselprozess für eine ganzheitliche, innerbetriebliche und systematische Personalentwicklung eingesetzt werden.

Netzwerkarbeit als Investition in die Zukunft

Es braucht Zeit, damit Unternehmen die Notwendigkeit überbetrieblicher Tätigkeitswechsel als Personalentwicklungsinstrument für sich akzeptieren, welches

nicht nur strategischen Charakter für die Zukunft hat, sondern auch schon in der Gegenwart konkret entwickelt werden muss. Schließlich steht TErrA für einen Paradigmenwechsel, der letztlich nur bereichs- und branchenübergreifend entwickelt und eingeführt werden kann. In diesem Sinne werden Netzwerkaktivitäten von Unternehmen zu überbetrieblichen Tätigkeitswechseln auch in der kommenden Zeit noch Entwicklungscharakter aufweisen.

Viele Fragen überbetrieblicher Tätigkeitswechsel bedürfen einer Zusammenarbeit der Unternehmen mit Akteuren aus Politik, Sozialversicherung und Wissenschaft. Dies zeigt umso mehr die Notwendigkeit, Modelle überbetrieblicher Kooperationen praktisch zu erproben und Tätigkeitswechselmodelle in Unternehmensnetzwerken zu implementieren. Diese schaffen dann:

- einen erweiterten internen Arbeitsmarkt für die Beteiligten (Fachkräftegewinnung und -tausch)
- den Zugriff auf zusätzliche Ressourcen (Betriebliches Gesundheitsmanagement, Abstimmung mit Helfernetzwerk usw.) im Netzwerk.

Phasen der Netzwerkbildung

Grundsätzlich kann man bei Netzwerken idealtypisch verschiedene Phasen unterscheiden. Für den Aufbau eines nachhaltigen Netzwerks zur Umsetzung von Tätigkeitswechseln hat es sich als wesentlich erwiesen, dass die beteiligten Akteure mit ihren heterogenen Erwartungen und ihren unterschiedlichen Arbeitsweisen immer wieder den Status des Netzwerks reflektieren und daran angepasst strategisch agieren.

Einige Aspekte der Netzwerkbildung möchten wir nachfolgend herausstellen, da diese für den erfolgreichen Aufbau eines TErrA-Netzwerks zentral erscheinen:

- Eingrenzen der Netzwerkregion und Identifikation wichtiger Akteure
- Zieldefinition des Netzwerks
- Vertrauensarbeit im Netzwerk
- Wissens- und Erfahrungsaustausch



Idealtypische Phasen der Netzwerkkonstitution

**Wir werden zukünftig deutlich
flexiblere Erwerbsverläufe erleben, als wir sie heute
kennen. Das betrifft nicht nur die Art der Tätigkeiten
und die Qualifikationen, sondern auch die Frage
der Leistungsfähigkeit im Arbeitsumfeld
zur jeweiligen Lebensphase.**

**Nicht erst handeln, wenn das Kind schon
in den Brunnen gefallen ist! Dieser Ansatz hat uns
bei TErrA überzeugt und darum ist
Das Demographie Netzwerk (ddn) als Partner dabei.**

Martina Schmeink
Geschäftsführender Vorstand
Das Demographie Netzwerk e.V. (ddn)

2.2 Voraussetzungen für ein TErrA-Netzwerk

Wenn wir von Tätigkeitswechseln sprechen, dann sind diese weder losgelöst von den Unternehmen noch von den Beschäftigten zu denken. Tätigkeitswechsel können nur dann innerhalb einer tragfähigen Netzwerkstruktur erfolgreich durchgeführt werden, wenn die lokale Verankerung sowohl der Arbeitgeber als auch der (wechselwilligen) Beschäftigten angemessen berücksichtigt wird. Zudem handelt es sich nach wie vor um Innovationsnetzwerke, für deren Entwicklung die Einbeziehung heterogener lokaler Stakeholder entscheidend ist. Entsprechend sollten auch diese bei der Definition der Netzwerkregion berücksichtigt werden. Die Definition der Netzwerkregion sollte demzufolge entlang dieser Fragen erfolgen:

- Was ist der geteilte Wirtschafts- und Sozialraum möglicher Kooperationspartner und weiterer Stakeholder?
- Welche Branchen kommen für eine Kooperation mit Blick auf überbetriebliche Tätigkeitswechsel in Frage?

Geteilter Wirtschafts- und Sozialraum

Netzwerke, die Tätigkeitswechselprozesse überbetrieblich organisieren, müssen i. d. R. regionale Netzwerke eines geteilten Wirtschafts- und Sozialraums sein. Sowohl die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen als auch die Mobilität der Beschäftigten ist hieran eng gebunden. Hierauf deuten auch Erfahrungen der Berufsförderungsnetzwerke hin, bei denen Tätigkeitswechsel im Rahmen von Maßnahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements durchgeführt werden.

Regionale Akteure können niederschwellig Kontakt zueinander aufnehmen und Vertrauen aufbauen. Außerdem können Spezifika des jeweiligen Sozial- und Wirtschaftsraums von Anfang an besser berücksichtigt und die zum Netzwerkaufbau notwendigen Kosten möglichst niedrig gehalten werden (Manger 2009; Heidenreich 2011). Erfahrungen des bundesweiten Das Demographie Netzwerk (ddn) zeigen zudem, dass die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen vor Ort nachhaltige Ergebnisse erzielt, und dies besonders dann, wenn möglichst viele regionale Stakeholder eingebunden sind. Letztlich steigt so auch die Compliance der Partner, also die Bereitschaft, sich an die gemeinsam erarbeiteten Regeln zu halten.

Branchenübergreifend denken

TErrA-Netzwerke sind regional und zumeist auch branchenübergreifend angelegt. Der Grund hierfür liegt in den Tätigkeiten selbst: Die Herausforderungen physischer und psychischer Art für die Beschäftigten sind innerhalb einer Branche i. d. R. ähnlich, sodass eine Lösung oftmals nur außerhalb der Branche zu finden ist. Es hat sich gezeigt, dass die Frage, welche Unternehmen miteinander potentiell Beschäftigte tauschen können, mit Fokus auf die belastenden Tätigkeiten zu beantworten ist. In diesem Sinne kann durchaus ein branchenübergreifendes Netzwerk erfolgversprechender sein als ein homogenes, branchenspezifisches Netzwerk, in welchem die Unternehmen womöglich durch Tätigkeiten mit vergleichbaren Belastungen gekennzeichnet sind.

2.3 Unternehmenswerkstätten: Vertrauensarbeit zwischen Unternehmen

Auch ein Unternehmensnetzwerk wird letztlich von Personen gelebt. Die Beziehungsebene im Netzwerk, sowohl der beteiligten Unternehmen als auch der jeweiligen Personen, spielt eine besondere Rolle. Sie kann die Netzwerkarbeit stärken, was besonders dann zentral ist, wenn die Beteiligten außerhalb des Netzwerks in Konkurrenz zueinander stehen.

Um die Arbeitsfähigkeit eines Tätigkeitswechselnetzwerkes nachhaltig zu sichern, ist es erforderlich, von Beginn an Personen einzubinden, die:

- sich strategisch und systematisch mit Personalentwicklung auseinandersetzen.
- in verantwortlicher Position tätig sind und/oder Entscheidungsbefugnis haben.

Nur so kann gewährleistet werden, dass notwendige Entscheidungen getroffen werden und sich das Netzwerk aktiv weiterentwickeln kann.

Kompatibilität der Netzwerkpartner

Mit der ersten Kontaktabahnung zwischen potentiellen Netzwerkpartnern ergeben sich Fragen, deren Beantwortung wesentlich darüber entscheidet, ob die Unternehmen im Rahmen eines TErrA-Netzwerks kooperieren werden:

- Welche strategische Relevanz haben überbetriebliche Tätigkeitswechsel und inwieweit werden auch auf operativer Ebene Tätigkeitswechsel angedacht?
- Welchen konkreten Fachkräftebedarf einerseits und welche Beschäftigten mit Tätigkeiten begrenzter

Ausführungsdauer andererseits weisen die Unternehmen auf? Inwiefern stellt ein Personaltausch für die identifizierten Bedarfe eine erfolgversprechende Chance dar?

- Welche weiteren Ressourcen können gemeinsam aufgebaut oder genutzt werden?

Da außerdem die unternehmerische Verantwortung für das „eigene Personal“ mit häufig sehr langen Betriebszugehörigkeiten gerade in mittelständisch geprägten Wirtschaftsräumen eine große Rolle spielt, ist es weiterhin wichtig, dass die Unternehmen vergleichbare Definitionen „guter Arbeitsplätze“ einerseits und „guter Beschäftigter“ andererseits haben. Häufig bestehende Befürchtungen, bei überbetrieblichen Tätigkeitswechseln nun „fremde“ und nicht leistungsfähige Beschäftigte zu erhalten und die eigenen Beschäftigten in „schlechte Arbeitsplätze“ abzugeben, können dann schnell zerstreut werden.

Veranstaltungskonzept Unternehmenswerkstatt

Zur Weiterentwicklung der Idee des Tätigkeitswechsels und zur Stärkung der Compliance hat sich ein Veranstaltungskonzept für Unternehmen als erfolgversprechend erwiesen, das den beteiligten Unternehmen ermöglichte, an der Pilotierung von Modellen überbetrieblicher Tätigkeitswechsel mitzuwirken und gleichzeitig eine vertrauensvolle Arbeitsebene zwischen den Personen aufzubauen:

- Ziel: Gemeinsame Identifizierung von Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen für präventive Tätigkeitswechsel in Netzwerken

2.4 Lessons Learned: Erfolgsfaktoren von TErrA-Netzwerken

Unternehmen mit systematischer Personalentwicklung

- Einbindung in die strategische Personalentwicklung der Unternehmen
- Anknüpfung an die aktuelle Interessenlage der Teilnehmenden und Verknüpfung strategischer Fragen mit dem Tagesgeschäft
- Ansatzpunkt: Beispiele guter Praxis aus den Unternehmen
- Methoden: Partizipativ-kollegiale Beratung auf Augenhöhe und Vertraulichkeit
- Sorgfältige Ansprache der Teilnehmenden: Eine kollegiale Beratung auf Augenhöhe bedarf ähnlicher hierarchischer Verortung der Beteiligten
- Transfer des Projektfortschritts und Weiterentwicklung der Projekterkenntnisse

Der Projektverlauf hat gezeigt, dass es für die Aktivierung eines regionalen Netzwerks mit dem Zweck, überbetriebliche Tätigkeitswechsel zu organisieren, Unternehmen mit einer systematischen Personalentwicklung braucht. Gerade Klein- und Kleinstunternehmen, aber auch Mittelständler verfügen in der Regel eher selten über eine hauptamtliche Funktion im Personalwesen. Für die Weiterentwicklung von TErrA ist daher auch weiterhin die Beteiligung von Großunternehmen zum Aufbau eines Entwicklungs- und Erprobungsnetzwerkes notwendig.

Regionalität

Um ein TErrA-Netzwerk erfolgreich aufzubauen, reicht die Kommunikation der guten Idee allein nicht aus. Für den sukzessiven Ausbau des Teilnehmerkreises hat sich die direkte Ansprache möglicher Werkstattteilnehmer als entscheidend erwiesen, denn die persönliche Ansprache und das persönliche Engagement der beteiligten Akteure müssen im Rahmen der Netzwerkarbeit fortwährend aufrechterhalten werden.

Regionale Unternehmensnetzwerke sind für Unternehmen eine Vergrößerung des internen Arbeitsmarktes, in der die Möglichkeiten einer Passung von Arbeitsanforderung, Gesundheit, Qualifikation und Motivation der Beschäftigten gesteigert werden können.

Nicht nur KMU, sondern auch Großunternehmen, die für den überregionalen, teilweise sogar den internationalen Markt produzieren, rekrutieren ihr Personal überwiegend regional. Studien belegen, dass auch Beschäftigte sich bei der Stellensuche eher regional orientieren. Ausnahme sind hier diejenigen mit formal hochqualifizierten Tätigkeiten (etwa Spezialisten) in Führungspositionen, die einen Jobwechsel aus Karrieregründen anstreben.

Integration in bestehende Netzwerke

Die Idee eines präventiven überbetrieblichen Tätigkeitswechsels ist komplex und voraussetzungsreich. Die Realisierung von überbetrieblichen Tätigkeitswechseln als vorrangiger Zweck eines Netzwerks scheint nicht erfolversprechend, stattdessen sollte die TErrA-Idee in bestehende Netzwerke implementiert werden. Besonders Kleinst- und Kleinbetriebe sind regional und branchenspezifisch meist stark vernetzt. Diese Vernetzung kann genutzt werden, die Idee des präventiven Tätigkeitswechsels in regionalen Zusammenhängen zu verbreiten (Multiplikatorenfunktion).

Vertrauensvolle Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit im regionalen Netzwerk bewegt sich im Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz. Eine enge Zusammenarbeit zwischen zum Teil miteinander in Konkurrenz stehenden Unternehmen ist keinesfalls selbstverständlich. Der Erfolg des Netzwerks hängt jedoch von einer vertrauensvollen Kooperation und persönlicher Kontinuität der Netzwerkpartner ab. Daher ist es die wichtigste Aufgabe des Netzwerkmanagements, Vertrauensarbeit zu leisten und die Synergiegewinne aus den Kooperationen herauszustellen.

Kompetentes Netzwerkmanagement

Da Unternehmensnetzwerke aus relativ autonomen Partnern gebildet werden, brauchen sie professionelle Unterstützung durch eine zentrale Stelle – einen „Kümmerer“, der die Fäden des Netzwerks zusammenhält, indem er die Prozesse und Entscheidungen organisiert, Aktivitäten der Partner im Netzwerk koordiniert und nach innen wie nach außen kontinuierlich kommuniziert. Das Netzwerkmanagement ist maßgeblich für die kontinuierliche Vertrauensarbeit verantwortlich.

Hilfenetzwerk

Kein Unternehmensnetzwerk kann ohne die Kooperation in Hilfestrukturen überbetriebliche Tätigkeitswechsel alleine durchführen. Unterstützung können Unternehmen von den unterschiedlichen Akteuren der Sozialversicherung (Rentenversicherungen, Krankenkassen, Unfallversicherungen/Berufsgenossenschaften, Arbeitsagentur) erhalten.

Präventionsdienstleister, Beratungseinrichtungen für multiple Lebenssituationen, Kammern und Wirtschaftsförderungen, Sozialpartner, Qualifizierungsträger usw. halten ein breitgefächertes Angebot bereit. Aufgabe des Netzwerkmanagements ist es, diese Austausch- und Beratungsprozesse zu koordinieren.

**Die strategische Dimension
des überbetrieblichen Tätigkeitswechsels
ist heute vielleicht noch gar nicht zu erfassen.
Das Projekt TErrA hat ein Stück weit
den Weg bereitet, den zukünftig
hoffentlich viele Unternehmen gehen werden.**

Ulrike Weber
Geschäftsführerin
Prospektiv GmbH

DER PRÄVENTIVE TÄTIGKEITSWECHSELPROZESS

Der Tätigkeitswechselprozess ist ein speziell auf den präventiv gestalteten Tätigkeitswechsel zugeschnittenes Modell für Beschäftigte und Unternehmen. Im Vordergrund stehen die individuelle Betreuung von wechselwilligen Beschäftigten sowie von Unternehmen, die Tätigkeitswechsel als Instrument der Personalentwicklung unterstützen.

Die Arbeitnehmer- wie auch die Arbeitgeberseite werden systematisch bei den angestrebten Tätigkeitswechseln in den Blick genommen, indem sowohl persönliche Kompetenzen, Gesundheitsstatus als auch die spezifischen Anforderungen möglicher neuer Arbeitsplätze berücksichtigt werden. Der Tätigkeitswechselprozess sensibilisiert für die Themen: Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer, Umgang mit Gesundheit und präventive Erwerbsverlaufsgestaltung (vgl. Frerichs 2016). Unternehmensseitig wird der Tätigkeitswechselprozess als strategisches und kontinuierliches Instrument der Personalentwicklung verstanden.

Das Konzept des präventiven Tätigkeitswechsels besteht dabei aus vier Phasen:

1 Orientierung: Zum Einstieg in den Tätigkeitswechselprozess kommt es zu einer individuellen Standortbestimmung und einer Sensibilisierung für den präventiven Tätigkeitswechsel. Auf der Seite des Gesamtunternehmens werden Wege und Instrumente aufgezeigt, wie (überbetriebliche) Tätigkeitswechsel nachhaltig im Unternehmen verankert werden können.

2 Perspektivfindung: In dieser Phase kommt es zur Identifizierung von Chancen und Bedarfen und Möglichkeiten eines Tätigkeitswechsels. Für die Beschäftigten wie auch die Unternehmen hält der Tätigkeitswechselprozess eine in der Praxis erprobte und bewährte Toolbox bereit, aus der Instrumente gezielt und bedarfsgemäß ausgewählt werden können.

3 Realisierung: Schließlich wird der Tätigkeitswechsel im Netzwerk durchgeführt, indem wechselbereite Beschäftigte und vakante Stellen mit spezifischem Stellenprofil zusammengeführt werden. Anschließend wird der eigentliche Tätigkeitswechsel vollzogen.

4 Nachbetreuung: Von zentraler Bedeutung für einen nachhaltigen Erfolg des Tätigkeitswechsels ist die Betreuung von Beschäftigten und Unternehmen nach erfolgtem Wechsel bzw. betrieblicher Intervention.

Aus der für die Durchführung des Wechselprozesses bereitstehenden Toolbox können die Beraterinnen und Berater, angepasst an die Bedarfe der Beschäftigten und Unternehmen, die jeweils passenden Instrumente auswählen. Eine Übersicht ausgewählter Instrumente ist jeweils am Ende des Kapitels auf einer Klappkarte zu finden. Zu dieser Broschüre ist eine Steckbriefe-Mappe erhältlich, in der die zentralen Instrumente des Beratungsprozesses in Form einzelner Kurzbeschreibungen vorliegen.

In den beiden nachfolgenden Kapiteln wird der Tätigkeitswechselprozess sowohl unternehmens- als auch beschäftigtenseitig dargelegt und anhand ausgewählter Fallbeispiele illustriert.

Der Tätigkeitswechselprozess



03



DER PRÄVENTIVE TÄTIGKEITSWECHSEL- PROZESS FÜR UNTERNEHMEN

Der Tätigkeitswechsel ist so gestaltet, dass den Unternehmen eine neutrale Hilfe zur Selbsthilfe angeboten wird: Welche Schritte, Prozesse und Instrumente sind notwendig, um einen überbetrieblichen Tätigkeitswechsel zu initiieren? Der Weg zu einem funktionierenden Tätigkeitswechselprozess ist oft nicht so weit, wie es zunächst den Anschein haben mag. Instrumente, Maßnahmen und Ansätze sind meist vorhanden, werden aber nicht hinreichend strukturiert genutzt. Der im Projekt TErrA entwickelte Tätigkeitsprozess ordnet die nötigen Maßnahmen in eine sinnvolle und zielführende Ordnung, gibt Impulse für eine umfassende und ganzheitliche Denkweise und bietet Unternehmen die

Chance, neue Wege in der Personalentwicklung zu gehen. Letztlich müssen Unternehmen und Netzwerke immer einen individuellen Weg finden, den Ansatz eines überbetrieblichen Tätigkeitswechsels für sich zu realisieren. Die dargestellten Lösungen sind somit nicht als feste „Schablone“ zu verstehen, sondern bieten ausreichende Impulse für Unternehmen sowie Netzwerke aus verschiedensten Branchen und Größenordnungen, um eigenständig einen fundierten Tätigkeitswechselprozess zu gestalten. Ergänzt werden die Erläuterungen durch eine Kosten-Nutzen-Analyse sowie Hilfestellungen zur Einführung des Prozesses auf Unternehmensebene.

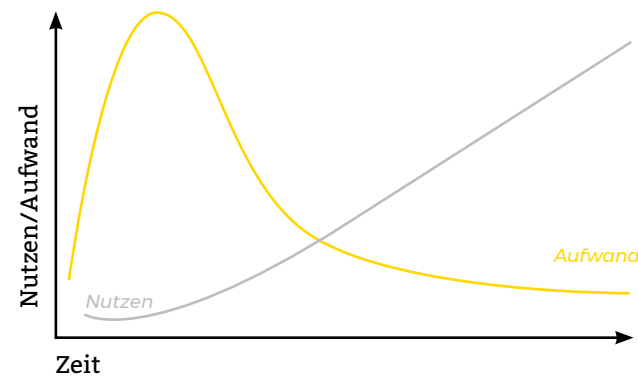
NEUE PERSPEKTIVEN SCHAFFEN

3.1 Eine Kosten-Nutzen-Betrachtung

Welchen Nutzen haben Unternehmen von Tätigkeitswechseln, sowohl inner- als auch überbetrieblich? Immerhin setzen diese immer auch Investitionen voraus. Instrumente müssen implementiert, Strukturen geschaffen und die Beschäftigten im Unternehmen informiert und motiviert werden. Der Aufwand hängt von verschiedenen Faktoren ab:

- Sind im Unternehmen schon Personalentwicklungsinstrumente vorhanden?
- Liegen bereits Lösungen für den innerbetrieblichen Tätigkeitswechsel vor?
- Wie groß sind Beharrungstendenzen des Unternehmens und der Beschäftigten?
- Wird ein neues Netzwerk aufgebaut oder der Prozess in ein bestehendes Netzwerk implementiert?

Zu Beginn ist der Aufwand für Tätigkeitswechselprozesse höher als nach deren Einführung. Der Nutzen jedoch steigt kontinuierlich an. Je stabiler die benötigten Strukturen und Prozesse werden, desto leichter fällt das Umdenken, Wechseln der Tätigkeit wird zur Normalität.



Kosten und Nutzen des Tätigkeitswechselprozesses

Was ist der Return on Investment einer solchen Investition? Zur Durchführung einer Kosten-Nutzen-Analyse lassen sich im einfachsten Fall zwei Handlungsalternativen unterscheiden: Das Unternehmen ist passiv und lebt mit den Belastungen und Tätigkeitseinschränkungen, oder es entwickelt präventive Strukturen für einen (überbetrieblichen) Tätigkeitswechsel. In beiden Fällen entstehen direkte und indirekte Kosten sowie Nutzenwirkungen, die sich erfassen lassen.

Der TErrA-Fall: Aktiv präventive Strukturen entwickeln

Mit jeder Entwicklung präventiver Strukturen sind Investitionen verbunden. Instrumente und Prozesse müssen entwickelt sowie implementiert werden, Menschen sind zu überzeugen und es entsteht erhöhter Qualifikationsaufwand. Kapazitäten unterschiedlicher Bereiche im Unternehmen, wie z. B. des betriebsärztlichen Dienstes oder der Personalabteilung, werden gebunden.

Der Nutzen solcher Investitionen liegt in der besseren Verfüg- und Einsatzbarkeit des Personals. Fehlzeiten und damit einhergehende Kosten, z. B. für die kurzfristige Ersatzstellung, Produktionsausfälle, Fluktuationen und in der Folge Rekrutierungskosten werden vermieden. Vor allem steigt durch präventive Tätigkeitswechselprozesse die Planungs- und Einsatzsicherheit. Die Bindung von Fachkräften an das Unternehmen, die Wertschätzung der Beschäftigten und somit die Arbeitgeberattraktivität insgesamt werden gestärkt. Außerdem wird der Zugang zum regionalen Arbeitsmarkt erleichtert.

Kostenreduktion durch die Arbeit in Netzwerken

Die Investitionen und Kosten für einen Tätigkeitswechselprozess lassen sich reduzieren, wenn Aufgaben und Strukturen in ein Netzwerk ausgelagert werden. Werden diese von einer zentralen Stelle durchgeführt, können sich die Netzwerkunternehmen einen Teil der Kosten teilen und dadurch sparen. In der Summe überwiegt der realisierbare Nutzen überbetrieblicher Tätigkeitswechsel die Kosten für den Tätigkeitswechselprozess: Die abgebenden Unternehmen müssen Beschäftigte nicht mehr unterhalb ihres Leistungsvermögens einsetzen, die aufnehmenden Bereiche oder Unternehmen erhalten gesundheitlich vorbereitete, qualifizierte und vor allem motivierte Fachkräfte. Die Beschäftigten verringern ihre Belastungen, die neue Tätigkeit berücksichtigt das veränderte Leistungsvermögen und vermeidet Wertschätzungsverluste. Auch die Sozialversicherungsträger profitieren durch vermiedene Erkrankungen, Arbeitslosigkeit und Frühverrentung.

Der Passivitätsfall: Nichts tun oder reaktiv Handeln

Wenn Unternehmen sich nicht aktiv auf Tätigkeitswechsel einstellen, vermeiden sie zunächst zwar kurzfristig Kosten, müssen aber mittel- bis langfristig mit steigenden indirekten Kosten und vor allem mit negativen Auswirkungen auf Einsatz- und Planungssicherheit rechnen. Weder Aufwand für präventive Strukturen noch Qualifizierungskosten fallen an. Dem gegenüber stehen jedoch zahlreiche offene und verdeckte Kosten: Produktionsausfälle durch Fehlzeiten oder Leistungsverluste, Rekrutierungskosten, Kosten für Ersatzarbeitskräfte etc. Dazu kommen indirekte Kosten, wie z. B. die Mehrbelastung bei den Beschäftigten, die Fehlzeit auffangen, ein sich eventuell verschlechterndes Betriebsklima sowie eine steigende Fluktuation. Werden Beschäftigte nicht frühzeitig auf einen notwendigen Wechsel vorbereitet, wird in vielen Fällen eine nicht produktive Weiterbeschäftigung unvermeidlich sein, wenn tarifvertragliche oder andere Regelungen einen Austausch verhindern.

**Die präventive Mobilität
zwischen Tätigkeiten ist ein effektives Mittel,
um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten.
Leider sind jedoch die Möglichkeiten,
die wir innerbetrieblich nutzen können,
begrenzt.**

Frank Hengstenberg
Geschäftsführer
EDG Entsorgung Dortmund GmbH

SYSTEMATISCHER PROZESS VERSUS EINZELLÖSUNGEN

3.2 Sensibilisierung für eine ganzheitliche Perspektive auf Erwerbsbiografien

In der Regel sieht das gängige Prozedere bei einem Tätigkeitswechsel wie folgt aus: Bei Leistungsminde- rung z.B. durch gesundheitliche Beeinträchtigungen werden Einzelfalllösungen gesucht. Eine grundlegende Struktur oder allgemeingültige Vorgehensweisen gibt es nicht. Oft kommen immer neue Prozesse oder In- strumente zum Einsatz. Genau wie der Personalleiter eines mittelständischen Produktionsunternehmens passend zusammengefasst hat: „Wir erfinden uns in jedem dieser Fälle ein Stück weit neu. Singuläre Lö- sungen sind aufwendig und führen nicht immer zum gewünschten Ergebnis.“

Diese situative Vorgehensweise ohne strategischen Rahmen deckt zwei wesentliche Probleme auf: Die Notwendigkeit zum Tätigkeitswechsel wird in der Regel erst erkannt, wenn z.B. die gesundheitlichen Probleme schon da sind, denn einen präventiven Ansatz gibt es nicht. Und oft sehen sich weder Unternehmen noch Beschäftigte in der Verantwortung, sondern setzen ihr Vertrauen in die jeweils andere Partei. Somit verharren beide in einer passiven Position.

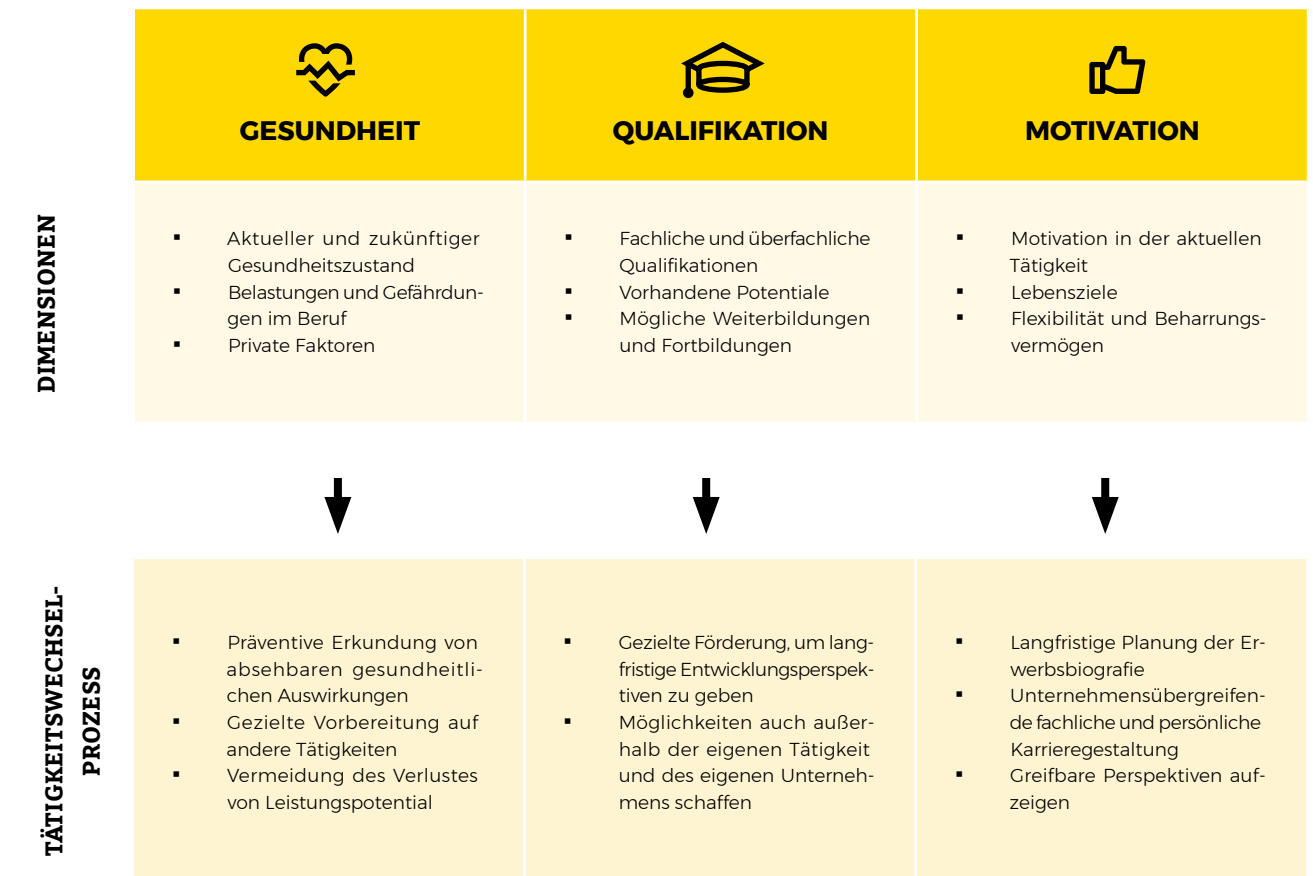
Wie also können Lösungsansätze aussehen, um diesen Herausforderungen zu begegnen? In Unternehmen und Netzwerken müssen strategische Strukturen inner- wie auch überbetrieblich existieren, um eine langfristige Planung von Erwerbsverläufen erst möglich zu machen.

Dabei sollten Instrumente und Prozesse vorhanden sein, die die ausschlaggebenden Aspekte Gesundheit, Qualifikation und Motivation berücksichtigen. Nur so wird vermieden, situativ und inadäquat auf Einzelfälle zu reagieren. Zudem müssen Unternehmen und Be- schäftigte als Partner agieren und den Erwerbsverlauf gemeinsam planen, um eine erfolgreiche Prävention zu realisieren. Eine reaktive Haltung beider Seiten, also erst aktiv werden, wenn ein konkreter Fall eintritt, führt nicht zu einer präventiven Gestaltung von beruflichen Biografien. So können Unternehmen ihre Bringschuld bei der sozialen Verantwortung erfüllen und dabei trotz- dem die Beschäftigten stärker in die Pflicht nehmen.

Das Zusammenspiel von Gesundheit, Qualifikation und Motivation

Grundvoraussetzungen für einen erfolgreichen Tätigkeits- wechsel sind eine differenzierte Analyse und Betracht- ung verschiedener Faktoren, um aus diesen einen belastbaren, funktionalen und zielführenden Ansatz zu erarbeiten.

Letztlich lassen sich alle relevanten Aspekte unter den drei genannten Dimensionen zusammenfassen, wie die folgende Abbildung zeigt:



Die Dimensionen Gesundheit, Qualifikation und Motivation

Für Unternehmen ergeben sich hieraus zwei wesentliche Erkenntnisse:

1. Unternehmen müssen in alle drei Dimensionen investieren, um mit angemessenen Tools in allen Dimensionen den aktuellen Status quo und zukünftige Entwicklungen gleichermaßen zu erfassen. Gleichzeitig müssen Unternehmen bereit sein zu investieren, z.B. in Instrumente zum Gesundheitsschutz und in Weiterbildungen.
2. Alle drei Faktoren sind relevant: Bietet ein Unternehmen zwar Instrumente an, um z.B. präventiv Belastungen zu identifizieren, und ist es darüber hinaus bereit, Beschäftigte gegebenenfalls weiterzuqualifizieren, sind dies wenig erfolgreiche Ansätze bei einem Tätigkeitswechsel, wenn die persönlichen Motivationen und Bedenken der Beschäftigten nicht berücksichtigt werden.

Sensibilisierung für überbetriebliche Tätigkeitswechsel

Die Zielsetzung des Projektes ist anspruchsvoll und bedeutet zumindest teilweise eine Umkehr von bisherigen Denkweisen im Unternehmen. Die klassische Personalpolitik ist u. a. darauf gerichtet, Beschäftigte für das Unternehmen zu gewinnen und sie möglichst lange an das Unternehmen zu binden. Insofern bedeutet die Idee, überbetriebliche Tätigkeitswechsel als Methode der Personalentwicklung zu akzeptieren, eine völlige Umkehr. Dies in regionalen Netzwerken zu tun, steigert die Herausforderung für Unternehmen weiter. Umso wichtiger ist es, deutlich zu machen, dass der Tätigkeitswechselprozess eine strategische Neuausrichtung sowohl für Unternehmen als auch Beschäftigte bedeutet, deren Erfolge nur langfristig wirken können.

Der Tätigkeitswechselprozess ordnet sich als präventiver Prozess in die strategische Personalentwicklung ein. Die Umsetzung von Strukturen für einen präventiven, überbetrieblichen Tätigkeitswechsel ist vergleichbar mit denen der Durchführung eines strategischen Veränderungsprozesses. Dabei ist durchaus ein längerer Atem notwendig, auch um den Prozess tatsächlich „zum Leben zu erwecken“.

Wie kann man Unternehmen nun davon überzeugen, sich auf diese Neuausrichtung einzulassen? Eine allgemeine Kommunikation über die gute Idee alleine reicht nicht aus. Von entscheidender Bedeutung ist, die richtigen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner im Unternehmen zu identifizieren. Es geht darum, einen persönlichen Kontakt zu den Verantwortlichen im Unternehmen aufzubauen und diesen kontinuierlich zu pflegen. Denn nur so kann eine Vertrauensebene geschaffen werden, die für den weiteren Prozess zentral ist. Von Vorteil zeigt sich die aktive Einbindung der Unternehmen in die weitere Entwicklung des Projektes, um so eine enge Verknüpfung zwischen dem Forschungsauftrag und der Umsetzung in den Unternehmen herzustellen und den Unternehmen damit auch auf der Metaebene eine aktive Rolle zu ermöglichen.

Zentrale Faktoren für die erfolgreiche Sensibilisierung sind (vgl. Hron/Frey/Lässig, 2005):

- Nutzen hervorheben
- Sinnhaftigkeit verdeutlichen
- an aktuelle Herausforderungen/das Tagesgeschäft anknüpfen
- aktiv in die weitere Entwicklung einbeziehen

EXKURS

FÖRDERMÖGLICHKEITEN PRÄVENTION UND GESUNDHEITSFÖRDERUNG

Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung Maßnahmen der Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung können auf Antrag durch die Deutsche Rentenversicherung gefördert werden. Voraussetzung: Der Versicherte weist erste gesundheitliche Beeinträchtigungen auf, die zwar an sich noch keinen Krankheitswert besitzen, aber die individuelle Beschäftigungsfähigkeit ungünstig beeinflussen können. Das Präventionsangebot richtet sich gezielt an aktiv Beschäftigte, um deren Beschäftigungsfähigkeit zu sichern und sie in ihrer Eigenverantwortung zu fördern. Durchführung liegt bei den Rehabilitationseinrichtungen.
<https://bit.ly/2GLR1xp>

Gesundheits-Check 45

Der Gesundheits-Check 45 ist ein Analyseinstrument zur Feststellung des gesundheitlichen Status und zur Ableitung geeigneter Präventions- und Fördermaßnahmen.

Es wendet sich an Beschäftigte in einer Region und in einer bestimmten Branche – momentan im Rahmen eines Modellprojekts. Grundlage ist das Flexirentengesetz, in dem die Erprobung eines freiwilligen, individuellen, berufsbezogenen Gesundheits-Checks für Versicherte ab Vollendung des 45. Lebensjahres („Ü45-Check“) festgelegt ist.

<https://bit.ly/2CloJlI>

Wegweiser Berufsumstieg

Der Wegweiser Berufsumstieg ist ein Online-Informationsangebot der DGUV, das die Beschäftigung mit der Suche nach einem neuen Beruf – also mehr als einem Tätigkeitswechsel – unterstützt. Auf Grundlage der Analyse der eigenen Gesundheit, der Qualifikation und der Motivation gibt der Wegweiser Hinweise auf (Ausbildungs-)Berufe, die zu einem passen.

www.wegweiser-berufsumstieg.de



3.3 Phase 1: Orientierung

J *Dauer: Der Aufwand variiert je nach Ausgangslage des Unternehmens von mehreren Orientierungsgesprächen mit Führungskräften und Beschäftigten über einen Kick-off-Termin bis hin zu umfangreicheren Workshop-Reihen zur Bedarfserhebung und/oder Sensibilisierung.*

Ziele

In der ersten Phase wird den Fragen nach den Bedarfen für Tätigkeitswechsel nachgegangen. Folgende Leitfragen finden hierbei Beachtung: Welche Kompetenzen und Kernfelder haben das Unternehmen und seine Beschäftigten? Welche Möglichkeiten, Chancen, Hürden oder auch Risiken gibt es? Wie können alle Beteiligten bei einem Tätigkeitswechsel vorgehen? Konkrete Ziele in dieser Phase sind:

- Entwicklung von Strukturen für einen präventiven Tätigkeitswechsel (inner- und überbetrieblich)
- Information und Kommunikation im Unternehmen und an die Beschäftigten

Vorgehen

Vor diesem Hintergrund sollen Unternehmensverantwortliche und Beschäftigte für die Durchführung von (überbetrieblichen) Tätigkeitswechseln vorbereitet werden. Dazu gehört die Entwicklung einer Struktur, die sowohl die inner- als auch die überbetrieblichen Prozesse umfasst. Diese sollte bei der frühzeitigen und fortlaufenden Analyse der individuellen Situation der Beschäftigten hinsichtlich Gesundheit, Qualifikation und Motivation sowie der vakanten Stellen im Unternehmen ansetzen. Zudem müssen mögliche Entwicklungspfade vorbereitet und potentielle Stellen erfasst werden. Bei der Entwicklung kann eine im Rahmen des Projektes entwickelte Vorlage für eine Vereinbarung zum Tätigkeitswechselprozess hilfreich sein. Diese gibt Orientierung und Hinweise zu der Verantwortung der beteiligten Parteien und liefert Leitfragen, um Ziele, Rahmenbedingungen sowie die Rollen der am Prozess Beteiligten zu klären.

Sobald eine Struktur steht, muss diese im Unternehmen/Netzwerk kommuniziert werden. Dazu sollten die vorhandenen und im Unternehmen üblichen und etablierten Informationskanäle gewählt werden. Es bietet sich in jedem Fall ein Kick-off an, in dem die Beschäftigten mitgenommen werden und zudem die

Möglichkeit zur Diskussion geboten wird, um z.B. mögliche Bedenken auszuräumen.



**Das Besondere am TerrA-Ansatz
ist die strukturierte,
im Projekt angelegte Zusammenarbeit
zwischen Präventions- und Reha-Experten,
Unternehmen und der wissenschaftlichen
Begleitung in vorab definierten Modellregionen.
Damit können Lösungen
für besser funktionierende
überbetriebliche Beschäftigungsübergänge
geschaffen werden.**

Dr. Susanne Gebauer
Vorstandsvorsitzende
Bundesverband Deutscher Berufsförderungswerke

3.4 Phase 2: Perspektivfindung



Dauer: Unternehmen mit bereits stark ausgeprägter Personalentwicklung müssen lediglich die Instrumente implementieren. Die Durchführung eines Jobprofilings umfasst z. B. ca. eine Stunde, die Durchführung einer Tätigkeitsanalyse dauert in der Regel ca. acht Stunden plus Auswertung. Eventuell müssen jedoch auch Grundlagenarbeiten unter Einbindung verschiedener Interessengruppen (Betriebsrat, Führungskräfte) durchgeführt werden.

Ziele

Mit dem Beginn der zweiten Phase steht die konkrete Umsetzung im Fokus. Hierzu sollten die ausgewählten Instrumente eingesetzt werden, um potentielle Beschäftigte sowie vakante Stellen zu identifizieren. Die konkreten Ziele sind:

- Umsetzung der entwickelten Strukturen
- Implementierung von Instrumenten
- Identifikation von potentiellen Beschäftigten und Karrierewegen

Vorgehen

Unternehmensseitig fokussiert man sich auf die Analyse der Tätigkeiten und Stellen, beschäftigtenseitig hingegen auf den oder die Beschäftigten selbst. Die Tätigkeiten im Unternehmen sind so weit zu analysieren, dass Belastungen und Anforderungen identifiziert und dokumentiert sind. Somit können einerseits stark belastende Tätigkeiten erkannt werden, die für einen präventiven Tätigkeitswechsel besonders fokussiert werden sollten. Andererseits müssen eben diese Faktoren bekannt sein, um angemessene, adäquate und attraktive Stellen für einen Tätigkeitswechsel anbieten zu können.

Dabei spielen die drei Eckpfeiler Gesundheit, Qualifikation und Motivation die entscheidende Rolle.

1. Gesundheit

Zunächst muss erkannt werden, welche Belastungen eine bestimmte Tätigkeit mit sich bringt, um einerseits frühzeitig und präventiv Personen für einen Tätigkeitswechsel zu identifizieren und andererseits Personen in eine geringer belastende Tätigkeit zu vermitteln. Die psychischen und physischen Belastungen werden im Rahmen einer Tätigkeitsanalyse erfasst. Das Projekt TErrA greift dabei auf das Tool REBA (Rechnergestützte psychologische Bewertung von Arbeitsinhalten) zurück.

2. Qualifikation

Die benötigte Qualifikation für einzelne Stellen muss konkret erfasst und benannt sein, um zu erkennen, welche potentiellen Kandidatinnen und Kandidaten für diese Stelle in Frage kommen, eventuell auch nach einer Um- oder Weiterqualifikation. Um die fachlichen Anforderungen an eine Position zu identifizieren, können im Idealfall Stellenbeschreibungen genutzt werden, sofern diese vorhanden sind. Im Tätigkeitswechselprozess wird das Instrument des Jobprofilings genutzt, das Anforderungen an mögliche Beschäftigte ebenso erfasst wie grundlegende psychische und physische Belastungen. Die überfachlichen Anforderungen können zudem mit dem Kompetenzpass (vgl. Rosetti und Langhoff, 2015) erhoben werden.

3. Motivation

Beschäftigte, die einen Tätigkeitswechsel vollziehen, stehen vor einem Scheideweg: Was will ich zukünftig machen? Wozu bin ich motiviert? Unternehmen sollten alle Vakanzken kennen und aufbereitet haben, um sie als Optionen anbieten zu können. TErrA nutzt hierfür das Instrument der Tätigkeitskarten (in Anlehnung an die Ergebnisse des Forschungsprojektes „Kompetenzbasierte Laufbahngestaltung in der Pflege“, vgl. Blum et al. 2014).

Es kann durchaus auf vorhandene Instrumente zurückgegriffen werden. Die Einbindung z.B. des Kompetenzpasses oder des Jobprofilings in die Mitarbeitergespräche ist sinnvoll. Wichtig ist jedoch, dass die Informationen zentral zusammengeführt werden, um ein möglichst passgenaues Matching von Person und Stelle zu gewährleisten.

Die Perspektivfindung ist zentral, denn hier werden die notwendigen Grundlagen geschaffen, um einen strukturierten und zielführenden Tätigkeitswechsel durchzuführen. Der fortlaufende Einsatz der richtigen Instrumente in den Dimensionen Qualifikation, Gesundheit und Motivation bildet erst die Grundlage für echte Prävention in der Personalarbeit.

EXKURS

EIN BEISPIEL AUS DER BERATUNGSPRAXIS

Der Malerbetrieb Blauhaus mit seinen rund 20 Beschäftigten ist ein gefragtes Unternehmen in der Region. Auf einer Veranstaltung der Maler- und Lackiererinnung wurde der Inhaber Herr Kauffmann auf das Beratungsangebot von TErrA aufmerksam. Er sieht in der Beratung eine Chance, seine Prozesse des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) und der Gefährdungsbeurteilung mit dem systematischen Prozess des Tätigkeitswechsels zu verknüpfen. Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit seiner Beschäftigten liegt ihm sehr am Herzen.

Orientierung

Im ersten Gespräch mit dem TErrA-Team erfährt Herr Kauffmann mehr über die Ziele des TErrA-Ansatzes sowie die Rahmenbedingungen der Beratung im Rahmen des Projektes (Ressourcen, Datenschutz, Vertraulichkeit etc.). Dieser Ansatz zielt darauf ab, durch eine systematische Berücksichtigung von Gesundheit, Qualifikation und Motivation langfristig die Arbeitsfähigkeit seiner Beschäftigten zu erhalten. Das TErrA-Team erhielt einen Rundgang über den Hof und die Werkstätten und gewann Einblicke in die vielfältigen Tätigkeitsanforderungen bei Blauhaus.

Von einfachen Malerarbeiten über komplexere Lackieraufträge sowie Schimmel- und Dämmungsarbeiten bis zur Kundenbetreuung ist alles dabei. Herr Kauffmann sieht in TErrA eine große Chance, über die Systematisierung und Implementierung neuer Instrumente langfristig in die Arbeitsfähigkeit seiner Beschäftigten zu investieren. Für Blauhaus wünscht sich Herr Kauffmann eine noch stärkere Vernetzung mit anderen Unternehmen in der Region für einen Erfahrungsaustausch zu diesen Themen.

Perspektivfindung

Unter Berücksichtigung der bereits etablierten Strukturen und Prozesse in den Bereichen Personalentwicklung, Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) und BGM bei Blauhaus überlegen Herr Kauffmann und das TErrA-Team gemeinsam, welche Instrumente eine sinnvolle Ergänzung im Gesamtkonzept des Unternehmens darstellen. Es wurden konkrete weitere Schritte vereinbart. Herr Kauffmann zeigte sich besonders interessiert an den Instrumenten REBA (Rechnergestütztes Dialogverfahren zur psychologischen Bewertung von Arbeitsinhalten, arbeitsanalytisches Verfahren) und

Jobprofiling. Beide ermöglichen ihm erstmals eine systematische Zusammenfassung von Beanspruchungen und Belastungen der Tätigkeiten bei Blauhaus sowie eine fundierte Beschreibung einzelner Tätigkeiten und erforderlicher Qualifikationen und physischer sowie psychischer Anforderungen. So will Herr Kauffmann mögliche Beeinträchtigungen für die Arbeitsfähigkeit seiner Beschäftigten als auch Potentiale für den Tätigkeitswechsel realisieren.

Realisierung

Nach Auswertung der Ergebnisse von REBA und der Erstellung von Jobprofilings wird gemeinsam mit Herrn Kauffmann herausgearbeitet, wie er seine Beschäftigten noch stärker durch Arbeitsschutzmaßnahmen und Qualifizierungen unterstützen kann und wie er als weiteres Instrument aus TErrA den Kompetenzpass in der Personalgewinnung einsetzen kann. Über die Maler- und Lackiererinnung erhielt Herr Kauffmann Informationen über entsprechende Qualifizierungsmöglichkeiten. Mittelfristig plant das Unternehmen gemeinsam mit anderen Handwerksbetrieben der Region, stärker im Bereich der Personalentwicklung zusammenzuarbeiten.

So ist es Ziel, als Netzwerk in die Personalentwicklung und in das BGM zu investieren. Auch überbetriebliche Tätigkeitswechsel sollen so langfristig ermöglicht werden.

Im Verlauf der Begleitung von Blauhaus wird Herr Knauf, ein Mitarbeiter von Herrn Kauffmann, zum Tätigkeitswechsel beraten. Er möchte sich auf Grund zunehmender gesundheitlicher Beeinträchtigungen mittelfristig neue berufliche Perspektiven erarbeiten. Motiviert durch die Beratung von TErrA beantragt er die Präventionsmaßnahme BETSI bei der Deutschen Rentenversicherung. Gemeinsam mit seinem Chef wird anschließend überlegt, welche Qualifizierungsmöglichkeiten sich für ihn ergeben können, wie er zukünftig im Unternehmen eingesetzt wird und welche Perspektiven es für ihn geben kann. Das TErrA-Team wird sie dabei unterstützen.

Nachbetreuung

Im Nachgang zum Beratungsprozess erfragte Herr Kauffmann beim TErrA-Team Beratung bei der Begleitung eines Beschäftigten im BEM-Prozess. Hier konnten ihm entsprechende Partner vermittelt werden. Zudem


wurden über das Unternehmensnetzwerk, in dem sich Blauhaus engagiert, weitere TErrA-Beratungen nachgefragt. Außerdem wurde gemeinsam mit Herrn Kauffmann und dem TErrA-Team die Einführung einer Qualifikationsmatrix angestoßen, diese soll zukünftig als Hilfe bei der Umsetzung von Arbeitsplatzrotationen und Tätigkeitswechseln dienen.

Dieses Beispiel gibt in anonymisierter Form und mit teilweise veränderten Informationen eine typische Beratungssituation wieder.



3.5 Phase 3: Realisierung

Ziele

 *Dauer: Der Aufwand orientiert sich an den gängigen Bewerbungsverfahren der Unternehmen oder wird individuell je nach Matching festgelegt.*

Nachdem in den ersten beiden Prozessschritten die Voraussetzungen für den Tätigkeitswechsel geschaffen wurden, wird in der dritten Phase das Matching realisiert. Potentielle Stellen sowie die Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten werden übereinandergelegt, um mögliche Schnittmengen zu identifizieren. Hier wird dann die eigentliche Realisierung des Tätigkeitswechsels angestoßen.

Vorgehen


In der Regel ist der Tätigkeitswechsel mit einem klassischen Bewerbungsverfahren verbunden, damit sich das aufnehmende Unternehmen und potentielle Beschäftigte kennen lernen. Sollte gegenseitiges Interesse und Potential bestehen, kann auch, falls nötig, eine Umschulung oder Qualifizierung der Beschäftigten zur Realisierung des Tätigkeitswechsels durchgeführt werden.

Letztlich werden die Beschäftigten wie alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Tätigkeit eingearbeitet. Dabei kann auf bekannte, der Tätigkeit angemessene Einarbeitungsprozesse, zurückgegriffen werden.

Neben dem Tätigkeitswechsel kann zudem die Optimierung von Arbeitsplätzen oder Tätigkeitsfeldern angestrebt werden, sofern die in den Phasen eins und zwei erzielten Ergebnisse dies anzeigen.

3.6 Phase 4: Nachbetreuung

Ziele

 *Dauer: In der Regel ist der Aufwand gering und bewegt sich im Rahmen von wenigen Beratungsgesprächen.*

Für Unternehmen gilt es den vollzogenen Prozess im Nachgang zu prüfen und potentielle Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren. Die konkreten Ziele sind:

- Evaluation
- Erfolgskontrolle

Vorgehen

Für Unternehmen geht es primär darum, den vollzogenen Prozess im Nachhinein zu evaluieren und den Erfolg zu kontrollieren: War die Besetzung und die Personalwahl die richtige Entscheidung? Kann der Prozess eventuell noch verbessert werden? Es können Aspekte nochmals weiter verbessert, ergänzt oder verändert sowie z. B. externe Experten herangezogen werden.



INSTRUMENTE FÜR UNTERNEHMEN

Phase 1: Orientierung

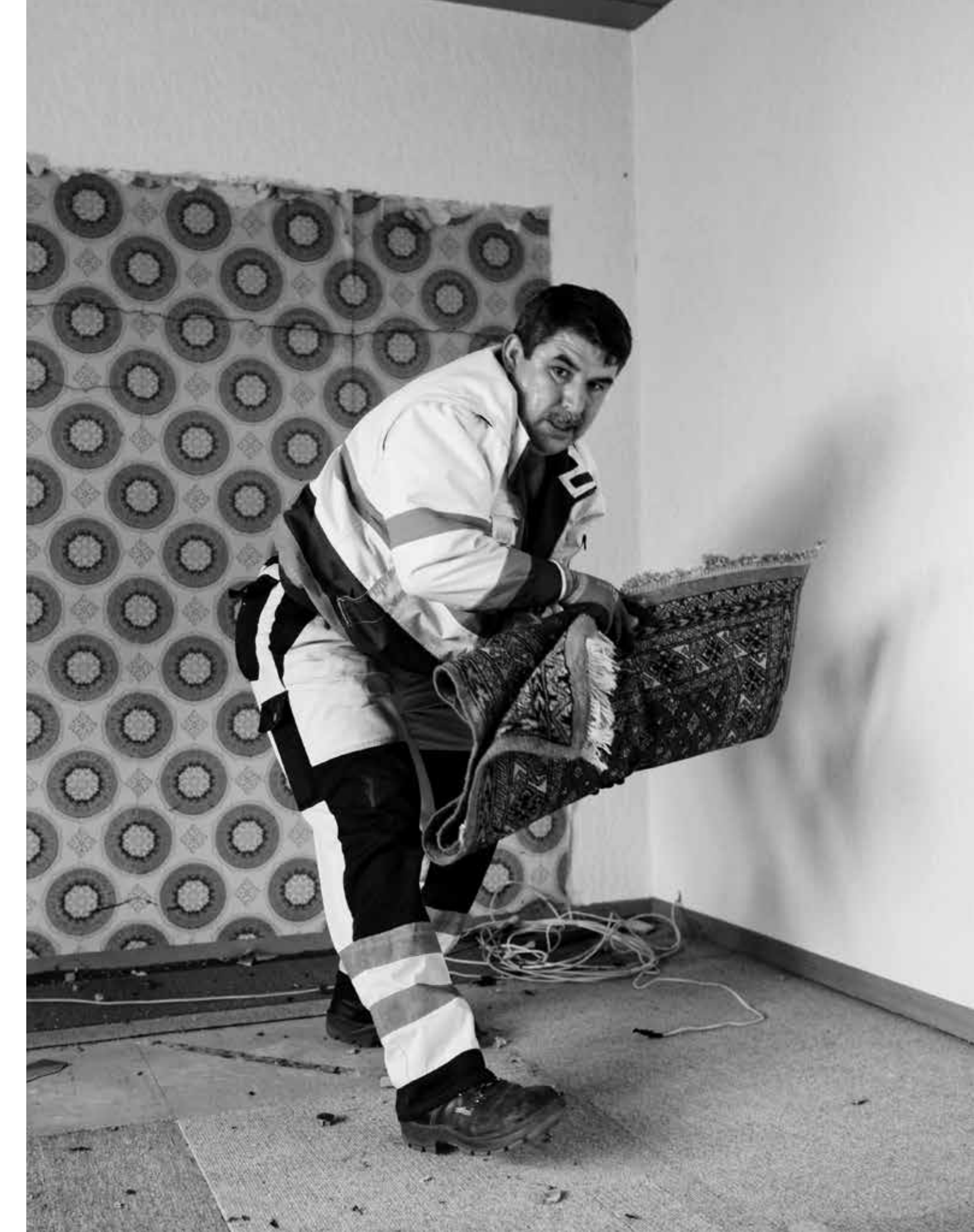
INSTRUMENTE	FUNKTION	INHALT
WORKSHOP	<ul style="list-style-type: none"> Erfassen von Bedarfen Handlungsplan erstellen Struktur erarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Einzelveranstaltungen/Workshopreihen mit externen Experten, zuständigen Fachabteilungen des Unternehmens, (betroffenen) Beschäftigten
INFORMATION	<ul style="list-style-type: none"> Prozess bekanntmachen Vorteile deutlich machen Ängste nehmen Bedeutung klarmachen Ansprechpartner vorstellen 	<ul style="list-style-type: none"> Kick-off-Veranstaltung Im Rahmen von Regelmeetings Intranet E-Mail Schwarzes Brett Betriebszeitschrift
VEREINBARUNG ZUM PROZESS	<ul style="list-style-type: none"> Schafft Klarheit Hilfestellung/Leitfragen Kann von allen Beteiligten gemeinsam genutzt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Rechte und Pflichten der beteiligten Parteien Ziele und Motivation Rahmenbedingungen Funktionen der beteiligten Personen Datenschutz

Phase 2: Perspektivfindung

INSTRUMENTE	FUNKTION	INHALT
REBA	<ul style="list-style-type: none"> Erfassung der Beanspruchungen und Belastungen von Tätigkeiten Gewährleisten, dass eine neue Tätigkeit die Belastungssituation von Beschäftigten tatsächlich verbessert 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitsinhalten Bewertung von Tätigkeiten unter Berücksichtigung von Sicherheit und Gesundheitsschutz Strukturierung anhand der vier Dimensionen Ausführbarkeit, Schädigungslosigkeit, Beeinträchtigungsfreiheit und Lern- und Persönlichkeitsförderlichkeit
KOMPETENZKOMPASS	<ul style="list-style-type: none"> Erfassung überfachlicher Kompetenzen Identifizieren von Soll-Anforderungen der vakanten Positionen Abgleich von Ist- und Soll-Werten sogenannter weicher Faktoren im Matching-Prozess 	<ul style="list-style-type: none"> Ordnung überfachlicher Kompetenzen nach vier Kompetenzarten: Personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, Sozialkommunikative Kompetenz und Fach- und Methodenkompetenz Abgleich zwischen Selbsteinschätzung (Beschäftigte) und Fremdeinschätzung (Führungskraft) sowie Soll-Anforderungen der Position
JOBPROFILING	<ul style="list-style-type: none"> Fundierte Beschreibung einzelner Tätigkeiten Erfassung tätigkeitsbezogener Qualifikationen und Kompetenzen Erhebung physischer und psychischer Anforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> Grundlage für die Identifizierung von möglichen Tätigkeitswechseln Interne und externe Personalgewinnung, denn Arbeitgeber erhalten alle wichtigen Informationen für Stellenausschreibungen Erfassung in Einzelinterviews mit Beschäftigten und Führungskraft
TÄTIGKEITSKARTE	<ul style="list-style-type: none"> Kompakte Übersicht über potentielle Stellen Grundlage für die individuelle Karriereplanung Aufzeigen von Möglichkeiten des Tätigkeitswechsels 	<ul style="list-style-type: none"> Katalogisierung und Systematisierung aller in einem Unternehmen/einem Unternehmensnetzwerk anfallenden Tätigkeiten Können den Beschäftigten zukünftig bei Tätigkeitswechseln als Orientierungshilfe angeboten werden

Phase 3: Realisierung

INSTRUMENTE	FUNKTION	INHALT
QUALIFIZIERUNG	<ul style="list-style-type: none"> Vorbereitung der Beschäftigten auf die neue Tätigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Umstiegs-, Aufstiegs- oder Einstiegsqualifizierung Intern oder extern
BEWERBUNGSPROZESS	<ul style="list-style-type: none"> Passung von Bewerberin bzw. Bewerber und Unternehmen prüfen 	<ul style="list-style-type: none"> Angepasst an das betriebsspezifische Bewerbungsverfahren Bewerbungsunterlagen, Vorstellungsgespräch etc.
EINARBEITUNG	<ul style="list-style-type: none"> Einführung in die neue Tätigkeit Sorgen und Ängste nehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Angepasst an das betriebsspezifische Einarbeitungsprozedere



3.7 Verortung des Prozesses im Unternehmen

Neben der Verankerung des Tätigkeitswechselprozesses in einer potentiellen Netzwerkstruktur geht es auch darum, den Prozess innerbetrieblich sinnvoll anzuknüpfen. Idealerweise wird der Prozess Top-down eingeführt, also von der obersten Führungsebene angestoßen und anschließend im Unternehmen ausgerollt. Dabei sollten alle wichtigen Parteien eingebunden und mitgenommen werden.

Die tatsächliche Verortung des Prozesses liegt thematisch bedingt in der Personalabteilung/bei den Personalverantwortlichen. Hier besteht nun die Aufgabe, einen Prozess für Tätigkeitswechsel in bestehende Strukturen einzubinden und ergänzend zu bestehenden Instrumenten zu implementieren, wie z.B.:

- **Personalentwicklung**
Einbindung von Instrumenten des Tätigkeitswechselprozesses in bestehende Tools, wie z.B. Qualifikationsbedarfsanalyse oder Mitarbeitergespräche

- **Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)**
Anknüpfung und erste Sensibilisierung zum Thema Tätigkeitswechsel im Rahmen eines BEM-Gesprächs, welches zwar nicht präventiv ansetzt, jedoch eine erste, einfach umsetzbare Implementierungslösung sein kann

- **Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)**
Den überbetrieblichen Tätigkeitswechsel als elementaren Bestandteil des BGM denken, verstehen und einrichten, z.B. in Form von passenden Diagnose-Tools

Letztlich gilt es sowohl Doppelarbeiten als auch Parallelstrukturen zu vermeiden. Der Prozess sollte in die kontinuierliche Personalarbeit eingebettet sein, um so alle Beschäftigten einzubinden und direkt auf sich anbahnende Fälle von präventiven Tätigkeitswechseln reagieren zu können.

EXKURS

GESCHÄFTSFELDENTWICKLUNG, PERSONALENTWICKLUNG, ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Für den hier vorgestellten Prozess bietet es sich an, weitere Faktoren in die Überlegungen miteinzubeziehen. Wie dies aussehen kann, soll hier beispielhaft angedeutet werden. Wichtig ist, diese Bereiche jedoch mitzudenken und bei den Planungen zu berücksichtigen.

- **Personalentwicklung**
Hier steht die Berücksichtigung von überbetrieblichen Tätigkeitswechseln bei der strategischen Personalarbeit im Fokus. Weiterbildungsplanung und Karrierewege können zum integrativen Bestandteil der Personalentwicklung werden und sich auch in der Qualifikationsbedarfsanalyse oder Personalbedarfsplanung wiederfinden. Ein besonderer Fokus sollte auf den Berufen mit begrenzter Tätigkeitsdauer liegen.
- **Organisationsentwicklung**
Im Rahmen der Organisationsentwicklung gilt es z.B. Durchlässigkeiten zwischen Bereichen, Abteilungen und letztlich auch Unternehmen zu fördern. Dafür müssen Stellenanforderungen und -beschreibungen entsprechend offen und flexibel gestaltet werden. Somit werden die Voraussetzungen für eine Unternehmenskultur geschaffen, die inner- und überbetriebliche Tätigkeitswechsel nicht hemmt, sondern fördert.
- **Geschäftsfeldentwicklung**
Durch die Entwicklung neuer Geschäftsfelder im Unternehmen und im Netzwerk können Chancen für neue Tätigkeitswechsel geschaffen werden. Dabei können auch bereits ausgelagerte Aufgabenbereiche wieder einem „Insourcing“ unterzogen werden. Auf diese Aufgaben können dann Beschäftigte in Tätigkeiten mit erkannter begrenzter Ausführungsdauer vorbereitet werden.

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

3.8 Lessons Learned: Aufgaben für die Unternehmen

Systematische Strukturen

Es ist unvermeidlich, systematische Strukturen zu schaffen, um Tätigkeitswechsel zur Normalität werden zu lassen. Die Herangehensweise mit immer neuen Einzelfalllösungen fördert Bedenken und verhindert gleiche Maßstäbe. Wenn es klare Prozesse und Vorgehensweisen gibt, werden Erfolge erzielt.

Partizipation

Die Unternehmen haben auch die Aufgabe, bei der Prävention und der Vorbereitung von Tätigkeitswechseln ihre Beschäftigten mit einzubinden. Die Verantwortung liegt bei allen beteiligten Parteien, aber dies muss auch klar kommuniziert und transparent gemacht werden. Nur so werden vor allem überbetriebliche Tätigkeitswechsel in Zukunft akzeptierte Normalität.

Langfristig denken

Die Idee des überbetrieblichen Tätigkeitswechsels ist innovativ und zukunftsweisend. Um sie jedoch in der Praxis umzusetzen, müssen Unternehmen einen langen Atem beweisen. Angedachte Lösungen, die es sicherlich schon gibt, werden nicht von heute auf morgen zu einem Paradigmenwechsel führen. Der Wandel muss langfristig gedacht und vorbereitet werden.

Soziale Verantwortung

Unternehmen sollten sich ihrer sozialen Verantwortung gegenüber den Beschäftigten bewusst sein. Es geht letztlich nicht nur darum, die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als funktionierende Arbeitskraft zu erhalten, sondern um Menschen und ihre Gesundheit.





DER PRÄVENTIVE TÄTIGKEITS- WECHSELPROZESS FÜR BESCHÄFTIGTE

Arbeit hat eine zentrale Bedeutung für jeden Menschen. Sie dient nicht nur der Existenzsicherung und somit der Erfüllung von materiellen Bedürfnissen. Personen definieren sich auch über ihren Beruf. Ist die Tätigkeit sinnstiftend und trägt zudem zur Identifizierung mit den Inhalten bei, entsteht eine starke Bindung, die durch ein gutes Team am Arbeitsplatz weiter gefestigt wird. Werden die wichtigen persönlichen Bedürfnisse eines Beschäftigten bedient, ist es naheliegend, dass dieser Status quo erhaltenswert scheint und gesichert werden will.

Während durchaus einzelne Beschäftigte den Weg des gesundheitsbe-

dingten, präventiven Tätigkeitswechsels konsequent in Eigeninitiative antreten, stellt er für die Mehrzahl der Beschäftigten einen einschneidenden Veränderungsprozess im Umgang mit der eigenen Erwerbsbiografie dar. Die Beschäftigten befinden sich in der Regel in einem zentralen Dilemma: Entweder ist es für den präventiven Tätigkeitswechsel schon zu spät, da bereits eine Minderung der Arbeitsfähigkeit eingetreten ist, die eine dauerhafte Weiterbeschäftigung in der gewohnten Tätigkeit nicht mehr erlaubt. Oder aber der Wechsel erscheint als so weit in der Zukunft liegend, dass die Chance auf einen präventiven Wechsel schließlich verpasst wird.

**Unternehmen und Beschäftigte
müssen sich gegenseitig unterstützen
und gemeinsam das Ziel verfolgen,
die Arbeitsfähigkeit zu erhalten.
Eine Chance dafür
bieten Tätigkeitswechsel.**

Bianca Herrmann
Betriebsratsvorsitzende
EDG Entsorgung Dortmund GmbH

VERÄNDERUNG BRAUCHT ZEIT

Umdenken ist notwendig

Die Entwicklung weg vom sicheren und bekannten Umfeld hin zur rechtzeitigen, kontinuierlichen Anpassung an die eigenen Arbeitsbedingungen und die eigene Gesundheit erfordert ein Umdenken. Die Auseinandersetzung mit der persönlichen Prävention benötigt einen Blick über den Tellerrand und für viele eine entsprechende Aufklärung über die Chancen einer Veränderung und Umorientierung. Die frühzeitige Auseinandersetzung steht in Konkurrenz zu einer Durchhaltmentalität, die in der Vorstellung von einer ungewissen Zukunft begründet liegt. Veränderungen werden i. d. R. erst eingeleitet, wenn sich bereits ein enormer Leidensdruck aufgebaut hat. Zudem ist die Gesundheit oft nicht ausschlaggebend für einen beabsichtigten Wechsel, sondern eine Kombination verschiedener Vorkommnisse und Bedingungen (vgl. BAuA 2005).

Beschäftigte müssen sich bewusst damit konfrontieren und sich fragen: „Geht mich das Thema etwas an?“ bzw. „Bin ich davon betroffen?“. In der Arbeit mit den Beschäftigten hat sich gezeigt, dass eine Unterstüt-

zung durch einen neutralen Dritten – einen Coach – für die Beantwortung der Fragen von zentraler Bedeutung ist. An dieser Stelle erfolgt der Anstoß zur Selbstreflexion und zu einem Umdenken bezüglich der Planung der eigenen Erwerbsbiografie im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe. Das Hinterfragen der eigenen Situation und die Veränderung der inneren Haltung – von einer Schicksalsergebenheit und Abgabe der Verantwortung hin zur Selbststeuerung – braucht Zeit. Es ist ein Prozess, der in vielen Fällen der Unterstützung bedarf, da nicht alle Fragen und Unsicherheiten in einer Gemengelage aus physischen, psychischen und arbeitsplatzbedingten Überbeanspruchungen allein aufgelöst werden können.

Neben der Flankierung der Beschäftigten durch eine Beraterin oder einen Berater braucht es eine gute Vorbereitung und Einleitung der Veränderungsprozesse im Unternehmen, die die Kompetenz der Beschäftigten für eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit fördern.

4.1 Beratungsformat

Auch die Beschäftigten durchlaufen wie die Unternehmen den vierstufigen Beratungsprozess. Die nachfolgende Prozessbeschreibung nimmt die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Fokus. Zugleich stützt sie sich auf die im Unternehmen geschaffenen Strukturen zur Ermöglichung eines Tätigkeitswechsels und dementsprechend auf die beschriebenen Voraussetzungen im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen.

Inhaltlich sind die einzelnen Phasen so angelegt, dass zum einen die erforderliche Basis im Sinne einer positiven Rahmung für die Beratung geschaffen wird, zum anderen die individuell benötigte Zeit für die Anbahnung eines Tätigkeitswechsels Berücksichtigung findet.

Es handelt sich um ein entwicklungs- und lösungsorientiertes Coaching,

welches selbstgesteuerte Selbstreflexions- und Problemlöseprozesse unterstützt (vgl. Greif 2008). Der Coach begleitet diesen individuellen Prozess, der freiwillig ist und als ergebnisoffen betrachtet wird. Die Beratung bietet Freiraum für die Offenlegung blinder Flecken in Bezug auf Kompetenzen und Ressourcen und verfolgt eine Empowerment-Strategie im Sinne eines systemischen Coaching-Ansatzes. So unterscheidet sie sich von einer klassischen Eignungsdiagnostik.

Individuell, neutral, diskret, wertschätzend, nachhaltig, partizipativ und ganzheitlich sind die weiteren vertrauensbildenden Attribute dieser Beratung. Das Setting muss so gestaltet sein, dass eine Kommunikation auf Augenhöhe möglich und Raum für eine ausführliche Schilderung der persönlichen Situation vorhanden ist. Hierdurch kann von

Beginn an der individuellen Kontext der Beschäftigten bei der Gestaltung der weiteren Erwerbsbiografie berücksichtigt werden. Ist ein vertrauensvoller Rahmen entstanden, darf im positiven Sinne irritiert werden, so dass Veränderungen in der Wahrnehmung und Erweiterungen der Handlungsspielräume entstehen können.

Gleichzeitig werden die Themen Gesundheit, Qualifikation, Motivation sowie aktuelle und zukünftige Arbeitsbedingungen bearbeitet. Dies geschieht alternierend über die vier Phasen hinweg unter Einsatz verschiedener Instrumente, um eine möglichst hohe Verdichtung von Informationen zu erlangen.

Hinweis: Für die Anwendung der beschriebenen Tools ist eine fachliche Vorbildung erforderlich.

**Im Inklusionsprozess arbeiten wir
vertrauensvoll und eng mit allen Akteuren
in unserem innerbetrieblichen Netzwerk
zusammen. Kein Fall gleicht dem anderen
und erfordert ein hohes Maß
an Kreativität und enger Begleitung
der Betroffenen.**

Catharina Schlaffke
Teamkoordinatorin Inklusion/Werkstätten
thyssenkrupp Steel Europe AG

4.2 Phase 1: Orientierung



Dauer: ca. zwei Stunden; die Phase der Orientierung bietet für die Beschäftigten die Möglichkeit, den komplexen Sachverhalt eines Tätigkeitswechselprozesses und die mit ihm verbundenen individuellen Chancen kennenzulernen.

Ziele

Die Vermittlung von Informationen steht zunächst im Vordergrund. Die Beschäftigten erhalten durch Unterstützung von Beraterinnen und Beratern einen Überblick über den Prozess des präventiven Tätigkeitswechsels und werden dazu befähigt, ihr Anliegen zu formulieren. Sie werden weiterhin dafür sensibilisiert, Vor- und Nachteile eines präventiven Tätigkeitswechsels bezogen auf die individuelle gesundheitliche Situation abzuwägen. Die Orientierung dient der Vorbereitung auf die weiteren Prozessschritte.

Vorgehen

In einem ersten Schritt erfolgt die Darlegung der Idee des präventiven Tätigkeitswechsels durch Beraterinnen und Berater. Herausforderungen durch den Wandel der Arbeitswelt im Allgemeinen werden auf jene Berufe zugespielt, die eine begrenzte Tätigkeitsdauer mit sich bringen. Der überbetriebliche Tätigkeitswechsel wird als Chance diskutiert, Erwerbsunfähigkeit durch präventive Maßnahmen zu verhindern.

Es findet ein erster Austausch zur persönlichen Ausgangslage bezogen auf Gesundheit, Qualifikation, Motivation, Arbeitsbedingungen und soziales Umfeld statt. Ein zusätzlicher, freiwilliger Beitrag der Beschäftigten kann an dieser Stelle das Ausfüllen des Fragebogens Work Ability Index WAI (siehe Klappkarte) sein. Diese Informationen lassen eine erste Einschätzung der Arbeitsfähigkeit zu. Die nächsten Schritte des Beratungsprozesses können so skizziert werden.

Am Ende steht nicht nur die Frage, ob die Beschäftigten bereits selbst konkrete Veränderungswünsche haben, sondern auch, ob das Interesse besteht, am Beratungsprozess weiter

teilzunehmen. Auch die Bereitschaft zur Eigenarbeit kann bereits auf die Probe gestellt werden: Beschäftigte können auf freiwilliger Basis eine „Hausaufgabe“ erarbeiten, die Informationen über ihre Persönlichkeit in Hinblick auf eine alternative Tätigkeit liefert.

Der Tätigkeitswechselprozess wird im Rahmen dieser ersten Orientierung zwar als hochindividuell angesehen und durch eine neutrale Beratung begleitend etabliert, zugleich jedoch ist es notwendig, frühzeitig die enge Verzahnung mit der Unternehmensseite transparent zu machen. Der Wechsel wird idealerweise innerhalb eines Unternehmensnetzwerks realisiert und entsprechend frühzeitig ist der gegenwärtige Arbeitgeber und später auch der potentiell zukünftige Arbeitgeber einzubeziehen. Eine Vereinbarung über den Auftrag bzw. die Ziele im Unternehmen bezüglich der Implementierung des Prozesses ist eine wichtige Voraussetzung. Dies beinhaltet auch Fragen des Datenschutzes und der Diskretion zu persönlichen Anliegen.

Wenn die Bereitschaft bei den Beschäftigten besteht, an dem Tätigkeitswechselprozess teilzunehmen, wird entsprechend:

- die weitere Vorgehensweise mit dem Unternehmen besprochen (z. B.: Freistellung für die Beratungszeiten, Anforderung von Daten wie Jobprofil, Beurteilungen)
- ein nächster Termin für die zweite Phase vereinbart und besprochen, welche persönlichen Unterlagen erforderlich sind (z. B. aktuelle Atteste, Bewerbungsunterlagen)
- Unterlagen für die Eigenarbeit der Beschäftigten (z. B. Talentkompass, Lebensplantafel) übergeben
- Sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch unentschlossen bezüglich der weiteren Teilnahme, wird das Angebot zu einem zweiten Klärungsgespräch von und mit den Beratenden gemacht.

EXKURS

FÖRDERMÖGLICHKEITEN FÜR BERUFLICHE WEITERBILDUNG

Bildungsgutschein der Agentur für Arbeit und WeGebAU Förderprogramm

Von Arbeitslosigkeit bedrohte Beschäftigte, Beschäftigte über 45 in KMU, mit veralteter Qualifizierung oder ohne Berufsausbildung, bzw. bei 50%iger Beteiligung des Arbeitgebers, erhalten einen Bildungsgutschein der Agentur für Arbeit. Voraussetzungen: in den letzten vier Jahren anzuhilfenahmungslos beschäftigt oder Pflege-/Erziehungszeiten liegen vor; Fortzahlung des Arbeitsentgelts, Freistellung von der Arbeit und weitere Kostenübernahme.

Das WeGebAU Förderprogramm zielt auf die Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Älterer in Unternehmen. Beantragung der Förderung beim Arbeitgeberservice der zuständigen Agentur für Arbeit. Voraussetzungen: beschäftigt in KMU kleiner 249, qualifiziert Beschäftigte, deren Berufsabschluss/Qualifikation mindestens vier Jahre zurückliegt und die nicht im erlernten Beruf arbeiten.

<https://bit.ly/2A1kxgT>

Aufstiegs-BAföG

Alle, die eine höherwertige berufliche Fortbildungsprüfung anstreben,

können durch das Aufstiegs-BAföG gefördert werden. Voraussetzung: angestrebter Abschluss über Niveau einer Facharbeiter-, Gesellen- und Gehilfenprüfung; Mischförderung aus Zuschuss und Darlehen; Antrag über die Förderämter der jeweiligen Bundesländer.

www.aufstiegs-bafog.de

Bildungsurlaub

Alle Beschäftigten können für eine berufliche Weiterbildung Bildungsurlaub in Anspruch nehmen. Bei Weiterzahlung der Arbeitsvergütung können bis zu fünf Tage im Jahr bzw. zehn Tage im Zweijahreszeitraum genutzt werden.

Voraussetzungen sind u. a. ein seit min. sechs Monaten bestehendes Beschäftigungsverhältnis und eine Betriebsgröße größer als zehn Beschäftigte.

<https://bit.ly/2RvJd1A>

Aktueller Hinweis:

Am 1. Januar 2019 trat das Qualifizierungschancengesetz in Kraft. Es baut die bestehenden Fördermöglichkeiten der Bundesagentur für Arbeit im Interesse von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aus.

<https://bit.ly/2G1jukG>



4.3 Phase 2: Perspektivfindung

Ziele

Vorgehen



Dauer: zwei Termine à ca. zwei Stunden; Inhalt und Abfolge können variieren, abhängig davon,

- *welche Daten bereits vorhanden sind und welche noch in welcher Form erhoben werden müssen.*
- *ob die Beschäftigten bereits konkrete Vorstellungen von ihrem Tätigkeitswechsel haben. Beispiel: Ein Mitarbeiter möchte über die Möglichkeiten in der nächsten Phase informiert werden, entscheidet sich jedoch direkt für die Realisierungsphase und für das Durchlaufen des Matchingprozesses.*

In der zweiten Phase steht die individuelle Standortbestimmung in Verbindung mit der Identifizierung von Unterstützungsbedarfen im Vordergrund. Die wechselwilligen Beschäftigten sollen dazu befähigt werden, persönliche und berufliche Ziele zu formulieren und zu gewichten sowie eigene Potentiale und Interessen zu erkennen, mit denen sie sich identifizieren können. Dies fördert die Überzeugung sowohl von der eigenen Handlungsfähigkeit als auch von der Durchführbarkeit eines präventiven Tätigkeitswechsels. Diese Phase soll somit die Willensbildung anregen und weiterhin dazu dienen, in das eigentliche Handeln zu kommen.

Zu Beginn findet eine Reflexion der ersten Phase statt. Es gilt, die Person individuell dort abzuholen, wo sie in ihrem persönlichen Prozess steht, um optimale Voraussetzungen für eine Perspektivfindung zu schaffen. In dieser Phase findet zwischen den Beschäftigten und den Beraterinnen und Beratern, unterstützt durch verschiedene Instrumente, eine intensive Auseinandersetzung mit den fachlichen und überfachlichen Kompetenzen, der gesundheitlichen Situation wie auch mit den individuellen Ressourcen statt. Entsprechende Dokumente werden gesichtet. Weiterhin erfolgt ein Austausch über die von den Beschäftigten gegebenen Basisinformationen der ersten Phase. Durch den Austausch verfestigen sich Standpunkte zu den Schlüsselbereichen Gesundheit, Qualifikation und Motivation sowie zur Arbeitsfähigkeit. Die zur Verfügung stehenden Instrumente stellen einen Werkzeugkasten dar, aus dem je nach Bedarf das passende Vorgehen ausgewählt wird:

- Durch die Selbstpräsentation der in Eigenarbeit beantworteten Fragen aus dem Talentkompass kann das Selbstbild der Person eine Aufwertung erfahren. Die wahrgenommenen Potentiale und Neigungen bilden ein Gegengewicht zu der oft negativen Selbsteinschätzung der gesundheitlichen und beruflichen Situation.
- Für die Formulierung von Zielen kann die Lebensplantafel hinzugenommen werden. Das Instrument gibt der Zukunftsplanung die Struktur, die für die Umsetzung eines präventiven Tätigkeitswechsels benötigt wird.
- Unterstützend für die Entwicklung konkreter Perspektiven wirken Tätigkeitskarten. Ein beispielhaftes Vorlegen von Tätigkeitskarten kann als Anregung zur Entwicklung von Ideen dienen. Sie signalisieren, dass potentielle Stellen zur Verfügung stehen, und lassen gleichzeitig eine Einschätzung über z. B. benötigte Zusatzqualifikationen zu.
- Auch eine systematische Annäherung an eine persönlich stimmige Laufbahn ist ein wichtiger Bestandteil dieser Phase. Geht

es der Person um die Erhaltung des Status quo, um eine horizontale oder vertikale Karriere? Die Formulierung von Arbeitsbedingungen, unter denen die Person zukünftig nicht mehr arbeiten möchte, weist den weiteren Weg.

Am Ende dieser Sitzungen steht immer die Frage, ob die Beschäftigten den Prozess weiterverfolgen möchten. Besteht die Bereitschaft dazu, werden wiederum Aufgaben zur Eigenarbeit gestellt und eine individuelle Vereinbarung für die folgende Sitzung geschlossen. Am Ende der Perspektivfindungsphase sollten den Beschäftigten eine oder mehrere Optionen für einen ressourcengerechten Tätigkeitswechsel offenstehen.



EXKURS

EIN BEISPIEL AUS DER BERATUNGSPRAXIS

Frau Klein (47) ist Krankenschwester und seit 20 Jahren auf einer onkologischen Station einer großen Klinik tätig. Viele Jahre schon arbeitet sie im Schichtdienst und kümmert sich engagiert um ihre Patientinnen und Patienten.

Auf das Beratungsangebot zum Tätigkeitswechsel wurde Frau Klein durch eine Anzeige ihrer Tageszeitung aufmerksam. Schon lange überlegt sie, sich beruflich zu verändern, da sie ihre Arbeit zunehmend als psychisch und körperlich belastend empfindet. Bisher sieht sie jedoch keinen Ausweg aus ihrer Situation, da sie „nichts anderes gelernt hat“ und auf ihren Verdienst angewiesen ist. Eine neutrale Beratung, in der sie über ihre beruflichen Perspektiven sprechen kann, ist für Frau Klein zum aktuellen Zeitpunkt genau das Richtige.

Orientierung

Im ersten ca. zweistündigen Gespräch kann Frau Klein sich zunächst über den Hintergrund der Beratung im Rahmen des TErrA-Projektes, die Vertraulichkeit der Gespräche und den Datenschutz informieren. Dann wird der allgemeine Rahmen präventiver Tätigkeitswechsel abgesteckt. Die Beraterin greift dabei die Herausforderungen für Beschäftigte durch den Wandel der Arbeit auf, und gemeinsam diskutieren sie über gesundheitliche Präventionsmöglichkeiten. Die individuelle Betrachtung der Ausgangssituation verdeutlicht zum einen die Problemlage. Zum anderen wird erkennbar, welcher Spielraum für ein präventives Handeln vorhanden ist. Im nächsten Schritt gilt es die Erwartungen von Frau Klein, die mit einer Veränderung verbunden sind, zu besprechen. Zu diesem Zeitpunkt ist klar, dass Frau

Klein ihren Beruf wechseln möchte. Die Arbeit geht an ihre Belastungsgrenzen. Sie ist auch offen für einen Arbeitgeberwechsel. Wichtig ist ihr, dass sie nicht weiter auf Kosten ihrer Gesundheit arbeiten muss. Wenn sie so weitermacht, – so ihre Befürchtung –, wird sie bald komplett ausfallen. Frau Klein erhofft sich zudem Strategien im Umgang mit Stress im Arbeitsalltag. Über eine Versetzung innerhalb ihrer Klinik hatte sie bereits nachgedacht, aber noch keine Umsetzungsideen. Sie kann sich jedoch vorstellen, dass ihr Arbeitgeber dafür offen ist.

Nun folgen eine strukturierte Erfassung von Angaben zur Lebenssituation, Berufsbiografie, gesundheitlichen Beeinträchtigungen und Auswirkungen auf den Alltag sowie ersten Ideen zu konkreten beruflichen Tätigkeiten. Die beruflichen Vorstellungen sind noch vage. Eine medizinische Rehabilitationsmaßnahme hat sie bisher nicht in Anspruch genommen.

Den Abschluss des Gesprächs bilden die Aufgaben für den nächsten Termin. Die Beraterin bittet Frau Klein, Ideen zu anderen Tätigkeiten zu sammeln sowie ihren Lebenslauf und Zeugnisse mitzubringen. Darüber hinaus hat Frau Klein den Auftrag, einen Kurzfragebogen zur Arbeitsfähigkeit (WAI) auszufüllen und den Talentkompass zur Erfassung eigener Interessen und Potentiale zu bearbeiten.

Perspektivfindung

In den nächsten beiden Terminen zur Perspektivfindung geht es um die Auswertung der Fragebogen und um eine systematische Annäherung an die weitere berufliche Entwicklung. Den Einstieg in das ca. zweistündige Ge-

spräch bildet die Reflexion des vorherigen Termins. Frau Klein berichtet, dass sie sich danach „beseelt“ fühlte und es ihr sehr gut tat, dass sich jemand die Zeit für sie und ihre beruflichen Problemlagen genommen hat.

Die gemeinsame Auswertung der Ergebnisse des Work Ability Index (WAI, im Deutschen auch Arbeitsbewältigungsindex genannt) und des Talentkompasses ergeben für Frau Klein, dass ihre Arbeitsfähigkeit stark beeinträchtigt ist, sie aber zahlreiche persönliche, fachliche und überfachliche Fähigkeiten hat, die sie bei der Definition von beruflichen Zielen unterstützen. Vorstellbar sind für Frau Klein Tätigkeiten im Bereich des Qualitätsmanagements oder als Medizinprodukteberaterin. Dafür würde sie auch Fortbildungen machen, wenn sie diese nicht allein finanzieren müsste. Nicht in Frage kommen Schichtdienst und Pflegetätigkeiten am Patienten.

Für den nachfolgenden Termin gibt die Beraterin Frau Klein die Aufgaben, nach entsprechenden Weiterbildungen zu recherchieren sowie Zeitfenster für ausgleichende Freizeitaktivitäten einzuplanen. Zum dritten Treffen kann Frau Klein dann berichten, dass sie sich mehr Zeit für Familie und Sport einplant. Zudem konnte sie eine interessante Weiterbildung zur Qualitätsbeauftragten im Gesundheitswesen finden.

Realisierung

Frau Klein fühlt sich nach diesen beiden Gesprächen zur Orientierung bestärkt in ihrem Wunsch nach einem Tätigkeitswechsel und ist motiviert, die nächsten Schritte zu gehen. Vereinbart wird, dass Frau Klein das Gespräch mit ihrem Arbeitgeber sucht, um über einen innerbetrieblichen Wechsel zu sprechen sowie den Wunsch nach

einer Fortbildung als Qualitätsbeauftragte zu äußern. Weiterhin kann sie sich vorstellen, aus der Klinik in eine andere Branche zu wechseln, doch zunächst möchte sie es innerhalb ihrer Klinik probieren. Die Veränderungen für ihr Leben blieben hier überschaubarer. Für die anstehenden Schritte benötigt sie keine Unterstützung von der Beraterin. Frau Klein wird sich bei Bedarf melden.

Ein paar Wochen später erfährt die Beraterin, dass Frau Kleins Gespräch mit ihrem Chef erfolgreich verlief. Da der Arbeitgeber Frau Klein als erfahrene Kraft halten möchte, finanziert er ihr eine Fortbildung zur Qualitätsbeauftragten, mit der er sie weiterbeschäftigen kann. Bis dahin wird sie vom Schichtdienst befreit.

Nachbetreuung

Bezüglich der Frage von Frau Klein zu Präventionsangeboten und einer medizinischen Rehabilitation aufgrund der Rückenprobleme stellt die Beraterin den Kontakt zu einem Berater der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) her. Auch der Arbeitgeber äußert nun Interesse an Unterstützung bei der Durchführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements und anderer Maßnahmen des Gesundheitsschutzes. Die Beraterin vermittelt hier den Kontakt zum Firmenservice der Deutschen Rentenversicherung.

Dieses Beispiel gibt in anonymisierter Form und mit teilweise veränderten biografischen Informationen eine typische Beratungssituation wieder.

**Tätigkeitswechsel sind ein bewährtes Instrument
zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit,
insbesondere in Berufen mit begrenzter Tätigkeitsdauer.
Wichtig ist es, dass man die gesamte Berufsbiografie
der Beschäftigten in den Blick nimmt
und die Maßnahmen des Arbeitsschutzes
und betrieblichen Gesundheitsmanagements
verstärkt präventiv ausrichtet.
Wir unterstützen die Weiterentwicklung
der sozialpolitischen Rahmenbedingungen,
damit überbetriebliche Tätigkeitswechsel zukünftig
leichter realisiert werden können.**

Dr. Anita Tisch
Leiterin der Fachgruppe „Wandel der Arbeit“
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

4.4 Phase 3: Realisierung

Ziele

J *Dauer: ein bis zwei Termine à ca. ein bis zwei Stunden; die Dauer kann variieren, je nach Entscheidungsfähigkeit der Beschäftigten und dem Bedarf an Unterstützung. Alternativ ist auch eine kurze telefonische Beratung denkbar.*

Phase 3 versteht sich als Unterstützung der Umsetzung des Tätigkeitswechsels, der unter dem Aspekt der Prävention und der Freiwilligkeit anvisiert wird. Davon ausgehend, dass sich mehrere berufliche Pfade für die Veränderung der Erwerbsbiografie abzeichnen, haben die Beschäftigten zunächst die Möglichkeit, mit Hilfe von Beraterinnen und Beratern verschiedene Alternativen abzuwägen. Sie werden befähigt, eine Entscheidung für die passende Alternative zu treffen. Das anschließende Matchingverfahren eröffnet konkrete Handlungsoptionen und motiviert für den Wechsel in die neue Tätigkeit. Ein flankierendes Monitoring bezüglich der Umsetzung des Aktionsplans durch Beraterinnen und Berater fördert die Zielerreichung. Einer der Schwerpunkte dieser Phase ist die Hilfe zur Selbsthilfe. Die Intention: Die eigene Selbstwirksamkeit der Person wird erlebbar, Verharrungstendenzen wird entgegengewirkt.

Vorgehen

Zu Beginn der Realisierungsphase besteht die Möglichkeit, die Inhalte und Ergebnisse der vorangegangenen Phase zu reflektieren, falls die Beschäftigten noch keine Entscheidung bezüglich ihres weiteren beruflichen Wegs getroffen haben. Beraterinnen und Berater unterstützen hier die Entscheidungsfindung. Das anschließende Matchingverfahren gibt Auskunft darüber, ob das Profil der Beschäftigten mit vakanten Stellen übereinstimmt. Die Matching-Ergebnisse werden nun mit den erarbeiteten Ideen/Wünschen der Personen abgeglichen. Im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe werden Strategien im Umgang mit den Fragen „Welche Hindernisse können auftreten?“ und „Wie bereite ich mich darauf vor?“ erarbeitet. Dies sind z.B. Qualifizierungsberatung, Bewerbungstraining und finanzielle Beratung. Danach erfolgt die Planung für die weiteren zur Umsetzung notwendigen Schritte. Diese werden in einen Aktionsplan umgewandelt, mit dem die Person ihr Ziel Schritt für Schritt überblicken und verfolgen kann. Beratende und Beschäftigte bleiben im Austausch. Es wird Feedback zur Umsetzung des Aktionsplans angeboten, oder es können z.B. geänderte Kriterien für das nächste Matching vereinbart werden.

4.5 Phase 4: Nachbetreuung

Ziele

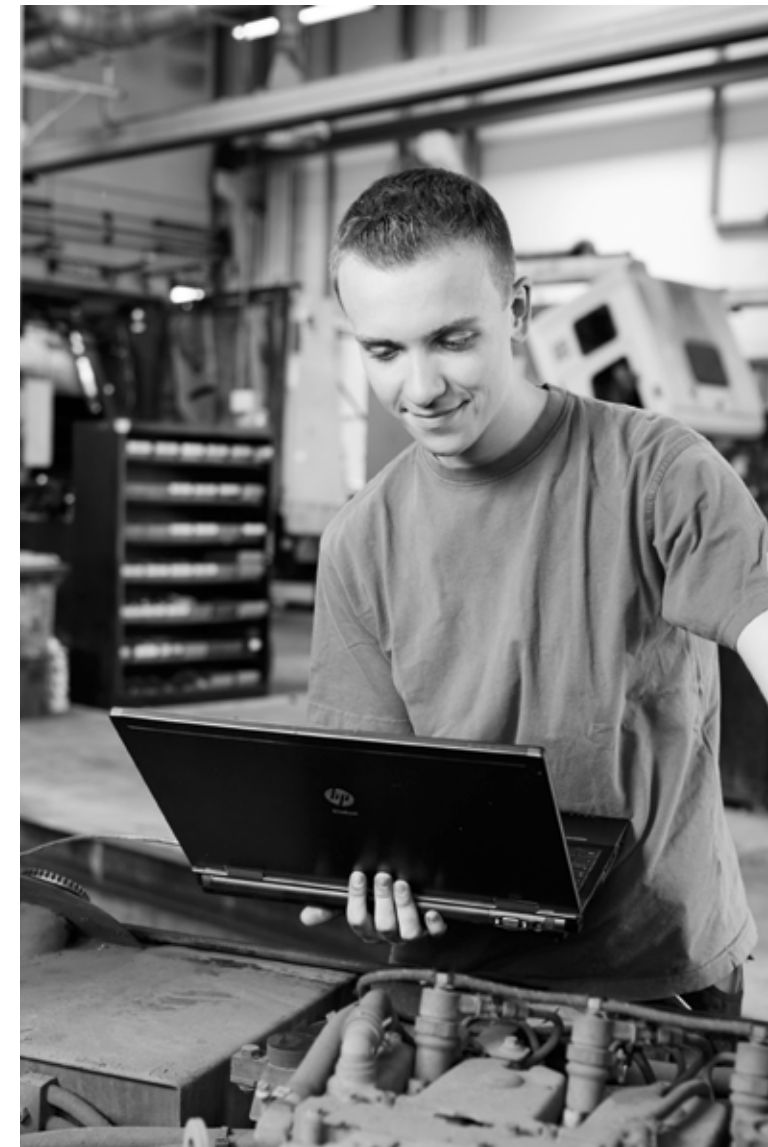
J *Dauer: Nach Bedarf/ Vereinbarung.*

Die vierte Phase versteht sich als Baustein der Unterstützung und Stabilisierung in der ersten Phase nach dem Tätigkeitswechsel. Ziel ist es, die nachhaltige Integration in das neue Arbeitsumfeld zu fördern und erste Unsicherheiten auszuräumen.

Vorgehen

Beschäftigte haben die Chance, sich mit Beraterinnen und Beratern zu beruflichen Fragen, die im Kontext des Tätigkeitswechsels stehen, auszutauschen. Dabei kann es sich z.B. um Anregungen zur Inanspruchnahme sozialer Unterstützung im Team sowie bei der Führungskraft oder um Voraussetzungen für die Erfüllung der neuen Tätigkeit handeln (Verhalten in Gesundheitsfragen, erforderliche Schulungen/Qualifizierungen).

Auch in dieser Phase liegt der Fokus auf der Hilfe zur Selbsthilfe. Nach Wunsch und Erforderlichkeit können die Beraterinnen und Berater auch Kontakt zu den beteiligten Akteuren im Unternehmen aufnehmen.



**INSTRUMENTE
FÜR BESCHÄFTIGTE**




Phase 1: Orientierung

 INSTRUMENTE	 FUNKTION	 INHALT
LEITFRAGEN ZU BASIS-DATEN	<ul style="list-style-type: none"> Ersteinschätzung der Arbeitsfähigkeit und Orientierung für weiteres Vorgehen 	<ul style="list-style-type: none"> Demografische Daten Auslöser für das Interesse am Beratungsprozess Selbstbeschreibung des Gesundheitszustands Physische und psychische Anforderungen der aktuellen Tätigkeit Arbeitszufriedenheit Vorausgegangene Maßnahmen im Betrieb zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit Einstellung zur Veränderungsbereitschaft und zu Qualifizierungen Finanzielle Situation Erhebung von Frühwarnindikatoren für berufsbezogene Beeinträchtigungen entsprechend dem jeweiligen Berufsbild
INFORMATION	<ul style="list-style-type: none"> Chancen eines präventiven Tätigkeitswechsels verdeutlichen und Vorbehalte ausräumen Transparenz schaffen durch Offenlegung des Beratungsprozesses und der Prozessbeteiligten 	<ul style="list-style-type: none"> Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer Präventionsmöglichkeiten Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Beraterin bzw. Berater wird offengelegt Verwertung der Daten (Datenschutz)

Phase 2: Perspektivfindung

 INSTRUMENTE	 FUNKTION	 INHALT
FACHLICHE KOMPETENZ		
Offizielle Stellenbeschreibung des Unternehmens; Beschreibung der Tätigkeit durch die Beschäftigten; Lebenslauf; Qualifizierungen; Zertifikate; Zeugnisse	<ul style="list-style-type: none"> Erfassung der aktuellen und aller bis dahin ausgeübten Tätigkeiten und Qualifizierungen 	<ul style="list-style-type: none"> Detaillierte Beschreibung der aktuellen Tätigkeit aus Unternehmens- und Beschäftigtensicht Weitere Berufserfahrung und zusätzliche Qualifikationen
ÜBERFACHLICHE KOMPETENZ		
Selbstbeschreibung im Interview; Fremdbeurteilung durch Vorgesetzten; Zeugnisse	<ul style="list-style-type: none"> Differenzierte Erfassung der Facetten überfachlicher Kompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenführung und Beurteilung von personalen, sozialen und methodischen Kompetenzen aus den Daten des Interviews, der Fremdbeurteilung, den Zeugnissen
GESUNDHEIT		
Work Ability Index (WAI)	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisierung der Beschäftigten für die eigene Gesundheit Frühzeitiges Erkennen möglicher arbeitsbedingter Gesundheitsrisiken zur Minimierung des Risikos einer Frühverrentung Identifizierung von Ansatzpunkten zu Maßnahmen der Gesundheitsförderung Grundlage für die Planung der weiteren Erwerbsbiografie 	<ul style="list-style-type: none"> Erfassung der subjektiven Einschätzung der (zukünftigen) Arbeitsfähigkeit Abgleich mit vorhandenen gesundheitlichen Diagnosen
Beurteilung durch den Betriebsarzt; außerbetriebliche medizinische Diagnose; Selbstbeschreibung des Gesundheitszustands im Interview	<ul style="list-style-type: none"> Erfassung und Verdichtung des Gesundheitsstatus durch Zusammenführen verschiedener Perspektiven Grundlage für die Identifizierung neuer, leistungsgerechter Tätigkeitsfelder 	<ul style="list-style-type: none"> Medizinische Diagnostik Gesundheitsbiografie der Beschäftigten

Phase 3: Realisierung

 INSTRUMENTE	 FUNKTION	 INHALT
STRUKTURIERTE UMSETZUNG	<ul style="list-style-type: none"> Zieldefinition und Übersicht zu Handlungserfordernissen Herstellung von Handlungsfähigkeit durch Terminierung einzelner Schritte Unterstützung durch Begleitung der einzelnen Schritte 	<ul style="list-style-type: none"> Gemeinsame Entscheidungsfindung für einen alternativen beruflichen Weg Erstellung Aktionsplan: Festlegung der erforderlichen Schritte zur Erreichung des persönlichen Ziels Hilfe zur Selbsthilfe durch Feedback und Monitoring, auch bezüglich eventuell erforderlicher externer Unterstützung, z.B. für Bewerbungsunterlagen, Qualifizierung
MATCHING	<ul style="list-style-type: none"> Tätigkeitswechsel 	<ul style="list-style-type: none"> Abgleich Profil der Beschäftigten mit vakanten Stellen im Netzwerk Abgleich erarbeiteter Ideen/Wünsche mit den Matching-Ergebnissen bzw. mit Tätigkeitskarten

ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN		
TALENTKOMPASS	<ul style="list-style-type: none"> Persönliche Standortbestimmung bezüglich der individuellen Interessen und Potentiale Vorbereitung auf die Beurteilung der Passung auf vakante Stellen Unterstützung der Perspektiventwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> Identifikation der persönlichen, fachlichen und überfachlichen Fähigkeiten Diskussion der Interessen und Werte, die die Person für ein künftiges berufliches Umfeld als wichtig erachtet, z.B. Ausschlusskriterien Klärung der eigenen Position für Zieldefinition und Planung der weiteren Schritte
LEBENSPLANTAFEL	<ul style="list-style-type: none"> Identifizierung privater und beruflicher Ziele und Perspektiven Erkennen von Hemmnissen und Barrieren Sensibilisierung für die Chancen von Tätigkeitswechseln 	<ul style="list-style-type: none"> Zieldefinition im beruflichen und privaten Leben Diskussion möglicher Wege zum Ziel Beleuchtung möglicher Wechselwirkungen von Lebenszufriedenheit, Karriereentwicklung, Gesundheitsentwicklung und Einkommen Einfache und übersichtliche Visualisierung
ERGÄNZEND: INSTRUMENTE AUS DEM UNTERNEHMENSPROZESS	<ul style="list-style-type: none"> Systematische Erfassung aller Gegebenheiten zur Gestaltung beruflicher Perspektiven 	<ul style="list-style-type: none"> Siehe Instrumentenübersicht Kapitel 3

4.6 Lessons Learned: Wie lassen sich neue Perspektiven schaffen und Tätigkeitswechsel anbahnen?

Orientierungsbedarf	Unterstützung ausgerichtet an individueller Machbarkeit	Qualifikation als Notwendigkeit	Gesundheit und Prävention	Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit	Motivation und Wertschätzung
<p>Veränderung braucht genau die Zeit, die das Individuum braucht, um seine Stärken und Ressourcen zu erkennen: Beim Einstieg in die Beratung mit Beschäftigten ist ein starker Orientierungsbedarf zu den Chancen einer Veränderung spürbar. Es besteht eine enorme Verunsicherung bezüglich der persönlichen Optionen und der vorhandenen Stärken/Ressourcen. Es hat sich bereits ein Tunnelblick entwickelt, der das Gefühl, die eigene Situation aushalten zu müssen, verstärkt.</p>	<p>Veränderung braucht Unterstützung durch einen unabhängigen Dritten: Im Vordergrund steht, wertschätzend auf die persönliche Situation, d.h. auch auf die biopsychosozialen Gegebenheiten der Beschäftigten einzugehen. Hier soll eine individuelle Machbarkeit gewährleistet werden. Nach einer Standortbestimmung gibt die Beratung Raum für ein Abwägen zwischen alten und neuen Rahmenbedingungen. Ohne Druck auszuüben, kann ein Perspektivwechsel entstehen.</p>	<p>Qualifizierung ist eine Notwendigkeit zur präventiven Gestaltung der Erwerbsbiografie, die von betrieblicher Seite unterstützt werden muss. Eine fehlende Routine beim Wahrnehmen von Weiterbildungsangeboten lässt beim Beschäftigten nicht selten Angst vor dem Lernen an sich entstehen. Somit sinkt der Mut für eine Veränderung kontinuierlich. Die Bereitschaft für eine Qualifizierung ist in vielen Fällen mit der Frage nach finanzieller Unterstützung verknüpft. Die finanzielle Bewältigung ruft Existenzängste auf den Plan. Gute Beratung und Angebote überwinden die fehlende Vorstellungskraft für eine persönliche Weiterentwicklung.</p>	<p>Gesundheitsbezogener Beratungsbedarf wird auch in Berufen mit begrenzter Tätigkeitsdauer oft erst in der mittleren bis späten Phase der Erwerbstätigkeit in Anspruch genommen. Viele Standortbestimmungen machten eine stark physische oder/und psychische Überbeanspruchung deutlich, beispielsweise in Form einer Skeletterkrankungsdiagnose oder eines Burnouts. Erst in Kombination mit verschiedenen Vorkommnissen, z.B. drohende Arbeitslosigkeit, schwerwiegende gesundheitliche Zwealdiagnosen, wird eine Veränderungsbereitschaft ausgelöst. Präventive Veränderungswünsche im Frühstadium einer gesundheitlichen Überbeanspruchung sind selten. Rechtzeitige Aufklärung, besonders in Berufen mit begrenzter Tätigkeitsdauer, fördert die mentale Flexibilität.</p>	<p>Positive und negative Umfeld- und Inhaltsfaktoren der Arbeit beeinflussen die Arbeitszufriedenheit und wirken entweder hemmend oder motivierend auf Veränderungsabsichten. Ein entscheidender Faktor bei den heute 45-60-Jährigen ist die soziale Unterstützung im Team, wie sich in der Beratung zeigte. Zu berücksichtigen ist demnach eine altersgruppenspezifische Ansprache bei Entwicklung einer Zukunftsperspektive.</p>	<p>Das offene Ohr, der Austausch, Feedback und Reflexionsmöglichkeiten während der Beratung bieten einen guten Einstieg in den individuellen Prozess. Wertschätzung und Anerkennung für die bisher geleistete Arbeit ist einer der Schlüssel für den Zugang zum Beschäftigten. Auf dieser Basis können vorhandene Ressourcen herausgearbeitet, Unsicherheiten ausgeräumt werden und Ideen für die weitere Gestaltung der Erwerbsbiografie entstehen.</p>



ERFAHRUNGEN AUS DER UNTER- NEHMENSPRAXIS

Der demografische Wandel und die mannigfaltigen Herausforderungen, die sich mit dem Wandel der Arbeit ergeben, sind für Unternehmen nicht bloß theoretische Probleme. Gerade in gesundheitlich belastenden Berufen brauchen Unternehmen innovative Wege, um Menschen möglichst bis zum Renteneintritt beschäftigungsfähig zu halten. Auch die an TErrA beteiligten Praxispartner EDG Entsorgung Dortmund GmbH und thyssenkrupp Steel Europe AG erproben neue Wege zur Fachkräftesicherung: innerhalb des Verbundprojektes und darüber hinaus.

Tätigkeitswechsel sind keine Zukunftsmusik mehr, sondern schon jetzt können Unternehmen auf vielfältige Erfahrungen zurückgreifen. Im Interview berichten Dr. Veit Echterhoff (Teamkoordinator Personalcenter) und Catharina Schlaffke (Teamkoordinatorin Inklusion/Werkstätten) für die thyssenkrupp Steel Europe AG sowie Silvia Linke (Personalleiterin) und Anatoli Weissbrodt (Betriebsleiter) für die EDG Entsorgung Dortmund GmbH über Tätigkeitswechsel und Zukunftschancen, die sich durch die im TErrA-Projekt entwickelten Ansätze ergeben.

**Der innovative TErrA-Ansatz,
Tätigkeitswechsel überbetrieblich zu realisieren,
setzt genau dort an, wo Unternehmen
intern an ihre Grenzen stoßen.**

Klaus Niesmann
Geschäftsführer
EDG Entsorgung Dortmund GmbH

Welche speziellen Herausforderungen trifft die EDG Entsorgung Dortmund GmbH, wenn es um den Erhalt der Arbeitsfähigkeiten geht?

Wie geht thyssenkrupp Steel Europe mit Beschäftigten, die eine Leistungswandlung erfahren, um?

Dr. Veit Echterhoff: In der Stahlbranche, wie bei thyssenkrupp Steel Europe, gibt es sehr vielfältige Tätigkeiten. Einige sind körperlich anstrengend. Zudem haben wir eine immer älter werdende Belegschaft und eine große Generationendiversität. Dies bringt vielseitig einsetzbare Fähigkeiten und Erfahrungen mit sich, die wir nutzen müssen und wollen. Deshalb gestalten wir die Veränderungen der Arbeitswelt aktiv und betrachten den demografischen Wandel nicht als Herausforderung, sondern als Chance.

Leistungswandlung bedeutet für uns nicht gleich Leistungsverlust. Kann ein Beschäftigter zum Beispiel seine Tätigkeit am Hochofen aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr ausführen, bedeutet dies keineswegs den Verlust seiner Leistungsfähigkeit und seiner fachlichen Kompetenzen. Für uns ist jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter wertschöpfend einsetzbar und wir suchen gemeinsam Lösungen für einen leistungsgerechten Einsatz.

Silvia Linke: Die Anforderungen an die EDG, den kommunalen Entsorger in Dortmund, ändern sich schon jetzt in vielen Bereichen: Das Abfallaufkommen im öffentlichen Raum nimmt aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen zu. Damit wachsen die Herausforderungen, die die Straßenreinigung bewältigen muss. Der Anteil an älteren Bewohnern nimmt zu. Daher müssen bei der Abfallentsorgung mehr haushaltsnahe Serviceangebote bereitgestellt werden. Dem entgegen steht jedoch, dass auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der EDG älter werden und tendenziell weniger belastbar sind. Das wirkt sich vor allem auf schwere körperliche Tätigkeiten aus.

Damit wird auch die auseinanderdriftende Tendenz zwischen der steigenden Leistungsnachfrage und den rückläufigen Möglichkeiten der Leistungserbringung deutlich, der wir uns präventiv zuwenden. EDG bemüht sich, leistungsgewandelte Beschäftigte, die nicht mehr in der Lage sind, ihre ursprüngliche Tätigkeit auszuüben, nicht zu entlassen, sondern nach einem Stellenwechsel auch weiterhin wertschöpfend einzusetzen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen nach Möglichkeit bis zur Rente beschäftigt werden und anschließend im Idealfall gesund in den Ruhestand eintreten.

Wie sieht das Konzept der EDG aus, mit dem Sie versuchen, Beschäftigte bis zum Renteneintritt arbeitsfähig zu halten und wertschöpfend einzusetzen?

Anatoli Weissbrodt: Wir setzen auf einen präventiven Ansatz. Bereits im Jahr 2013 haben wir eine interne Belastungsmatrix entwickelt, die sowohl lastabhängige und lastunabhängige Belastungen der verschiedenen Körperregionen als auch die nicht-physischen Belastungen mit unterschiedlichen Ausprägungen darstellt. Entsprechend der Belastung erfolgte eine vereinfachte Einteilung der Tätigkeiten in Arbeitsplätze mit geringer, leichter, erhöhter und hoher Belastung. Auf dieser Grundlage wurde der „Masterplan 50plus“ mit praxistauglichen Maßnahmen entwickelt.

Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem präventiven Bereichs- und Abteilungswechsel zu. Vereinfacht dargestellt, wechselt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter aus einem Bereich mit hoher Belastung, der dauerhaft mit harter, einseitiger körperlicher Arbeit verbunden wäre,

TERRA ALS PRÄVENTIVER ANSATZ

in einen belastungsärmeren Bereich des Betriebs. Ist absehbar, dass der oder die Beschäftigte auch in diesem Bereich nicht mehr dauerhaft ohne gesundheitliche Beeinträchtigung seine Tätigkeit ausüben kann, erfolgt ein weiterer präventiver Wechsel in einen weniger belastenden Bereich. Durch diese mehrfachen Wechsel im Verlauf der Erwerbsbiografie der oder des Beschäftigten kann sie bzw. er ohne oder nur mit geringen krankheitsbedingten Ausfallzeiten arbeitsfähig gehalten und bis zum Renteneintritt wertschöpfend eingesetzt werden.

thyssenkrupp Steel Europe hat einen eigenen Fachbereich im Unternehmen, der sich darum kümmert, leistungsgewandelte Beschäftigte im Unternehmen sowohl zu integrieren als auch wertschöpfend einzusetzen, was sind Ihre Erfolgsfaktoren?

Catharina Schlaffke: Ganz entscheidend für die erfolgreiche Arbeit der beruflichen Inklusion ist eine vertrauensvolle und enge Zusammenarbeit mit allen Akteuren in unserem innerbetrieblichen Netzwerk. An jedem Standort haben wir daher interdisziplinär besetzte interne Arbeitskreise aufgebaut. Das Netzwerk trifft sich regelmäßig, um über die aktuellen Fälle zu beraten. Die Regelmäßigkeit und Offenheit können als Erfolgsfaktoren bezeichnet werden, ebenso die strukturierte Organisation des Netzwerkes. Wichtig dabei ist, dass kein Fall dem anderen gleicht und

somit viel Kreativität und eine enge Begleitung der Betroffenen hohe Relevanz haben. Auch der unternehmensübergreifende Austausch, wie im TErrA Projekt oder mit dem Integrationsamt, ist ein wichtiger Baustein.

Ein Netzwerk scheint daher auch die optimale Verankerung für das Thema präventiver Tätigkeitswechsel zu sein, wenn sich alle Beteiligten offen, ehrlich und innovativ begegnen.

**Für uns ist jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter
wertschöpfend einsetzbar und wir suchen gemeinsam
Lösungen für einen leistungsgerechten Einsatz.
TErrA greift dabei den wichtigen Paradigmenwechsel
von der kurativen zur präventiven Sicht auf
und liefert uns Denkanstöße für die gesunde Arbeitswelt
von morgen.**

Dr. Veit Echterhoff
Teamkoordinator Personalcenter
thyssenkrupp Steel Europe AG

thyssenkrupp hat bereits einen gut strukturierten Prozess zur Teilhabe Leistungsgewandelter am Arbeitsleben, was ist für Sie das Neue an TErrA?

Dr. Veit Echterhoff: Wir haben bereits viele Maßnahmen ergriffen, unsere Beschäftigten gesund zu halten und auch Kolleginnen und Kollegen mit Leistungswandlung im internen Arbeitsmarkt zu integrieren. Aber auch für uns wird es immer schwieriger, wertschöpfende und leistungsgerechte Tätigkeiten zu identifizieren, um die Betroffenen einsetzen zu können.

Das Innovative und Neue an TErrA ist für uns der präventive Ansatz. Prävention ist der Schlüssel für die gesunde und lange Teilhabe am Erwerbsleben. So bestärken wir unsere Beschäftigten beispielweise darin, ihre Probleme frühzeitig mitzuteilen, „bevor das Kind in den Brunnen gefallen ist“. Am Standort Duisburg-Hüttenheim haben wir unter anderem Rückkehrgespräche mit fürsorglichem und präventivem Charakter nach jeder krankheitsbedingten Abwesenheit eingeführt.

TErrA greift den wichtigen Paradigmenwechsel auf und liefert aus unserer Sicht erste Lösungsansätze und gibt Denkanstöße für die gesunde Arbeitswelt von morgen.

Welche neuen Impulse kann das Projekt TErrA der EDG und anderen Unternehmen für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten geben?

Silvia Linke: Die Grundidee des Projektes TErrA basiert auf dem präventiven Ansatz, die Erwerbsbiografie aktiv zu gestalten, bevor Einschränkungen dauerhaft eintreten und diese die Beschäftigungsfähigkeit gefährden. Wie gesagt verfolgen wir den präventiven Ansatz bereits intern mit verschiedenen Maßnahmen des „Masterplan 50plus“. Präventive Tätigkeitswechsel sind ein effektives Mittel zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Allerdings sind die Möglichkeiten im Betrieb begrenzt. Der innovative TErrA-Ansatz, Tätigkeitswechsel überbetrieblich zu realisieren, setzt genau dort an, wo Unternehmen intern an ihre Grenzen stoßen. Zudem macht das Projekt deutlich, dass auch Beschäftigte offen für eine präventive Gestaltung des Erwerbslebenslaufs sein müssen. TErrA stellt heraus, dass Unternehmen und Beschäftigte gemeinsam das Ziel, die Arbeitsfähigkeit bis zum Renteneintritt zu wahren, verfolgen müssen.



**Das Projekt hat viel Zuspruch
von allen Seiten bekommen. Das bestärkt uns in der Idee,
den präventiven Ansatz weiter voranzutreiben.
Das Aufbrechen von Strukturen, die sich im Moment
noch als hinderlich erweisen, braucht Zeit.
Eine zukünftige Aufgabe sehen wir darin,
mit den Stakeholdern im Gespräch zu bleiben
und sukzessive Möglichkeiten für ein frühzeitiges
Intervenieren zu erarbeiten.**

Ludger Peschkes
ehemaliger Direktor
Berufsförderungswerk Dortmund

ZEHN THESEN

ZUR PRÄVENTIVEN GESTALTUNG VON ERWERBSVERLÄUFEN. HERAUSFORDERUNGEN FÜR POLITIK, SOZIALVERSICHERUNGSTRÄGER, UNTERNEHMEN UND BESCHÄFTIGTE

Tätigkeitswechsel zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit markieren einen Paradigmenwechsel in der Arbeitswelt, der nur durch gezielte Überzeugungs- und Transferarbeit bei inner- und überbetrieblichen Partnern geleistet werden kann. Präventive Leistungen des Sozialversicherungssystems müssen die Erwerbsverläufe in ihrer gesamten biografischen Ausprägung in den Blick nehmen und ansetzen, bevor eine Leistungsminderung oder Einschränkung der Beschäftigungsfähigkeit eintritt. Dafür können systematisch begleitete inner- und überbetriebliche Tätigkeitswechsel genutzt werden.

Die TErrA-Idee ist in vielen Aspekten ihrer Zeit voraus. Während einige größere Unternehmen innerbetriebliche Tätigkeitswechsel bereits praktizieren, konnten überbetriebliche Tätigkeitswechsel in regionalen Unternehmensnetzwerken bisher nur begrenzt realisiert werden. Gleichzeitig hat sich gezeigt, dass es an einigen Stellen in den Unternehmen, bei den Sozialpartnern, den Sozialversicherungen und der Politik durchaus erste Bemühungen gibt, um überbetriebliche Tätigkeitswechsel in regionalen Unternehmensnetzwerken zu nutzen. Diese Ansätze wollen wir mit unseren Thesen – auch über die Projektlaufzeit hinaus – voranbringen.

These 1 **Frühzeitige Gesundheits- und Qualifizierungsmaßnahmen**

In Berufen mit begrenzter Tätigkeitsdauer trägt eine Neupositionierung auf dem Arbeitsmarkt durch frühzeitige Gesundheits- und Qualifizierungsmaßnahmen zur Stärkung der Erwerbsfähigkeit und zur Absicherung der Beschäftigung bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter bei.

These 2 **Neue arbeitsmarktpolitische Alternative**

Eine lebenslange Beschäftigungsperspektive können Unternehmen in Zukunft immer weniger Beschäftigten garantieren. Daher bieten präventive Tätigkeitswechsel, die in regionalen Netzwerken organisiert werden, eine gute Chance für nachhaltige Erwerbsverläufe, weil eine neue arbeitsmarktpolitische Alternative geschaffen wird.

These 3 **Sozialpartnerschaftlich getragene Verantwortung für Erwerbsbiografien**

Die Gestaltung von Erwerbsverläufen durch präventive Tätigkeitswechsel erfordert eine Unternehmenskultur, in der Arbeitgeber und Beschäftigte gemeinsam die Verantwortung für die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit tragen.

These 4 **Stärkung von Beschäftigungsfähigkeit, Handlungsalternativen und Flexibilität**

Investitionen in Gesundheit, Qualifikation und Motivation der Beschäftigten können in Netzwerken zielgerichteter gesteuert und gemeinsam günstiger finanziert werden. Dies stärkt sowohl die individuelle Beschäftigungsfähigkeit als auch die Handlungsalternativen der Unternehmen. Diese sollten außerdem gezielt in die Flexibilität ihrer Beschäftigten investieren, um marktbedingt notwendig werdende Tätigkeitswechsel zu fördern.

These 5 **Sensibilisierung für Beschäftigungsrisiken und Chancen**

Beschäftigte müssen frühzeitig für Beschäftigungsrisiken und Chancen im geplanten Erwerbsverlauf sensibilisiert werden, um sich auf Tätigkeitswechsel vorzubereiten. Dafür werden unternehmensseitige Angebote benötigt, um auf die Beschäftigten und besonders die Risikogruppen in Tätigkeiten mit begrenzter Ausführungsdauer aktiv zuzugehen.

These 6 **Systematische Entwicklung präventiver Personalpolitik**

Beschäftigte, Unternehmen, Sozialpartner und Sozialversicherungsträger werden mit der Herausforderung konfrontiert, speziell den überbetrieblichen Tätigkeitswechsel als Instrument einer präventiven Personalpolitik systematischer als bisher zu entwickeln und zu nutzen.

These 7 **Leistungsauslösender Anspruch in der Sozialversicherung wird benötigt**

Der präventive Tätigkeitswechsel muss als leistungsauslösender Anspruch in die Sozialgesetzgebung integriert werden. Damit ließen sich die bestehenden Widersprüche zwischen Rehabilitations- und Präventionsleistungen vermindern.

These 8 **Förderung zwischenbetrieblicher Mobilität**

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die über eine lange Zeit in Tätigkeiten mit begrenzter Dauer beschäftigt waren, sollten außerdem eine Förderung zur zwischenbetrieblichen Mobilität erhalten. Dies vermeidet sowohl Wertschätzungs- als auch Produktivitätsverluste für Beschäftigte und Unternehmen.

These 9 **Unternehmen und Beschäftigte brauchen eine neutrale Beratung**

Tätigkeitswechselprozesse bedürfen einer neutralen Beratung sowohl auf Beschäftigten- als auch auf Unternehmensseite. Der Aufbau von Beratungsangeboten sowie die Entwicklung und Koordination von Netzwerken zur Unterstützung überbetrieblicher Tätigkeitswechsel müssen als Strukturmerkmale einer lebenslauforientierten Sozial- und Arbeitsmarktpolitik seitens des Staates gefördert werden.

These 10 **Soziale Innovation durch regionale Netzwerkarbeit**

Überbetriebliche Tätigkeitswechsel können in regionalen, möglichst branchenübergreifenden Netzwerken erfolgreich praktiziert werden, in denen die Netzwerkpartner aktiv und auf Langfristigkeit angelegt vertrauensvoll miteinander zusammenarbeiten. Der Aufbau solcher Netzwerke sollte durch die institutionellen Arbeitsmarktakteure vor Ort gefördert werden, denn durch die entstehende soziale Innovation wird der steigende Veränderungsdruck auf die beruflichen Tätigkeiten konstruktiv aufgefangen.

TErrA

Tätigkeitswechsel zum
Erhalt der Arbeitsfähigkeit

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



DR. SUSANNE BARTEL
Rehabilitationswissenschaftlerin, Leiterin des Bereichs Forschung und Entwicklung beim Bundesverband Deutscher Berufsförderungswerke



ALEXANDER BENDEL
Sozialwissenschaftler, ehem. Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Dortmund. Jetzt Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen



DR. CAROLIN EITNER
Sozialwissenschaftlerin, Team HR Strategy, Projects & Labour Relations mit den Themenschwerpunkten u. a. Demografie und Digitalisierung bei der thyssenkrupp Steel Europe AG



SYLVIA HAHN
Wirtschaftspsychologin, Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Psychologischen Dienst des Berufsförderungswerks Dortmund



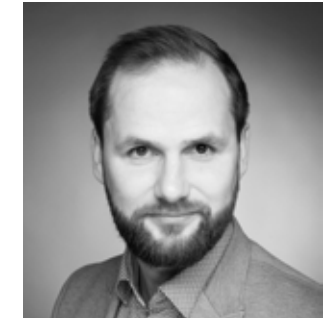
ARNE LEHMANN
Dipl.-Kaufmann, Projektleiter Kompetenzmanagement / Personal- und Organisationsentwicklung bei der Prospektiv GmbH



LAURA MOLITOR
Gesundheits- und Sozialwissenschaftlerin M. A. mit dem Schwerpunkt alternde Gesellschaften, Team HR Strategy, Projects & Labour Relations bei der thyssenkrupp Steel Europe AG



MICHAEL NIEHAUS
Philosoph und Sozialpsychologe, Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Dortmund, Stellvertretende Leitung der Gruppe „Wandel der Arbeit“



KAI ROSETTI
Sozialwissenschaftler, Projektleiter Führungskräfteentwicklung / Organisationsentwicklung bei der Prospektiv GmbH



PETER SCHELKLE
Dipl.-Staatswissenschaftler und MBA, Head of HR Strategy, Projects & Labour Relations bei der thyssenkrupp Steel Europe AG



MARTINA SCHMEINK
Dipl.-Kaufrau, Geschäftsführender Vorstand Das Demographie Netzwerk e. V. ddn



CHRISTOF SCHMIDT
Dipl.-Psychologe, Leiter des Psychologischen Dienstes am Berufsförderungswerk Dortmund



SUSANNE SCHMIDT
Bankkauffrau, Betriebswirtin VWA, HR-Projektmanagerin und Personalentwicklerin bei der EDG Entsorgung Dortmund GmbH



DR. JESSICA STOCK
Soziologin, Referentin im Bereich Forschung und Entwicklung mit dem Schwerpunkt „Innovationen in der Beruflichen Rehabilitation“ beim Bundesverband Deutscher Berufsförderungswerke



DR. RAINER THIEHOFF
Volkswirt und Organisationspsychologe, Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin



RENATE UHENDING
Historikerin, Projektkoordinatorin Das Demographie Netzwerk e. V. ddn



TIM WULF
Industriekaufmann, B. A. Wirtschaftswissenschaften, HR-Projektmanager und Ausbildungsleiter bei der EDG Entsorgung Dortmund GmbH

LITERATUR:

Bartel, S. (2018): Arbeit – Gesundheit – Biographie. Gesundheitsbedingte Neuorientierungsprozesse im Erwerbsleben. Bielefeld: transcript.

Benz, A.; Lutz, S.; Schimank, U.; Simonis, G. (2007, Hrsg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer VS.

Blum, M.; Preuß, M.; Sohn, A. (2015): Außer(pflege)beruflich erworbene Kompetenzen in der Altenpflege. In: KoLaGe Arbeitspapier Nr. 1. Vechta: Universität Vechta, Institut für Gerontologie, Fachgebiet Altern und Arbeit.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA (2005, Hrsg.): Kompetenz für eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit. In: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fb 1038.

Das Demographie Netzwerk ddn (2017, Hrsg.): Lebensphasenorientierte Personalpolitik, Betriebliche Antwort auf die demografische Entwicklung. 2. Aufl., Dortmund.

Deutscher Gewerkschaftsbund DGB (2014): DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2014: Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Berlin: DGB.

Heidenreich, M. (2011): Regionale Netzwerke. In: Weyer, J. (Hrsg.): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Forschung. München: Oldenburg, S. 87–110.

Frerichs, F. (2016, Hrsg.): Altern in der Erwerbsarbeit. Perspektiven der Laufbahngestaltung. Wiesbaden: Springer VS.

Greif, S. (2008): Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings. Göttingen: Hogrefe.

Hron, J.; Frey, D.; Lässig, A. (2005): Gestaltung von Veränderungsprozessen. In: Frey, D.; von Rosenstiel, L.; Graf Hoyos, C. (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie. Weinheim: Beltz Verlag.

Manger, D. (2009): Innovation und Kooperation. Zur Organisierung eines regionalen Netzwerks. Bielefeld: transcript.

Mühlenbrock, I. (2017): Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Grundlagen und Handlungs-

felder für die Praxis. 2. Aufl., Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Rosetti, K.; Langhoff, T. (2015): Interne Potentiale. Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkennen, nutzbar machen, entfalten. Dortmund.

Siebert, H. (2003): Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken. In: Sydow, J. (Hrsg.) 2003: Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der Managementforschung. 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.

Stegbauer, C. (2011, Hrsg.): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften. Wiesbaden: VS.

BILDNACHWEISE:

Titel	Foto: Asbach/EDG	Team S. 73/74
S. 1	Foto: Asbach/EDG	
S. 6	Foto: Asbach/EDG	Foto Bartel: BV BFW/Kruppa
S. 7	Foto: Fotolia	Foto Bendel: privat
S. 17	Foto: Asbach/EDG	Foto Eitner: privat
S. 24	Foto: gades-phoography	Foto Hahn: privat
S. 26	Foto: Asbach/EDG	Foto Lehmann: privat
S. 32	Foto: thyssenkrupp Steel Europe AG	Foto Molitor: privat
S. 38	Foto: Asbach/EDG	Foto Niehaus: privat
S. 42	Foto: Asbach/EDG	Foto Rosetti: privat
S. 43	Foto: Asbach/EDG	Foto Schelke: thyssenkrupp Steel Europe AG
S. 47	Foto: Rawpixels	Foto Schmeink: MB Fotografie
S. 50	Foto: thyssenkrupp Steel Europe AG	Foto Schmidt, C.: privat
S. 51	Foto: Asbach/EDG	Foto Schmidt, S.: Asbach/EDG
S. 52	Foto: Asbach/EDG	Foto Stock: BV BFW/Kruppa
S. 55	Foto: Asbach/EDG	Foto Thiehoff: Fotoagentur Fox
S. 65	Foto: thyssenkrupp Steel Europe AG	Foto Uhlending: MB Fotografie
S. 70	Foto: Asbach/EDG	Foto Wulf: Asbach/EDG

