



Kaltwalz- & Gießereiindustrie

Kompetent, attraktiv und wettbewerbsfähig durch **Arbeitsgestaltung** und **Innovation**

Projekt KAWAGI:

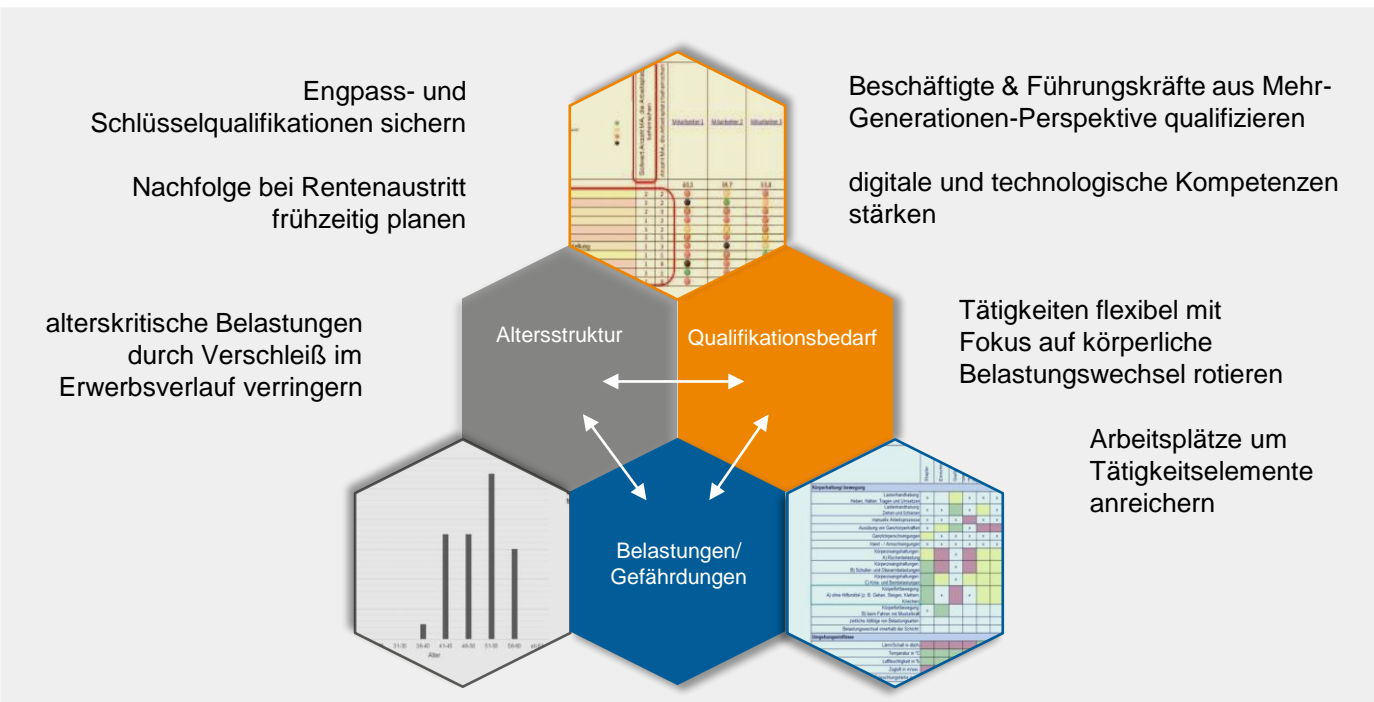
Dem demografischen und technologischen Wandel in der Kaltwalz- und Gießereiindustrie erfolgreich begegnen.

Ausgabe 5: Demografiemanagement in Kaltwalzwerken und Gießereien stärken – erste Ergebnisse und Handlungsschritte aus dem Projekt

Drei Instrumente für ein wettbewerbsfähiges Unternehmen

Unternehmen stehen vor einer Vielzahl an Herausforderungen: Arbeiten unter Pandemiebedingungen, Digitalisierung und die dafür notwendige Qualifizierung, alternde Belegschaften, höhere Anforderungen der Beschäftigten an die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der Fachkräftemangel sind hierfür nur einige Beispiele. Wie können die KaWaGi Unternehmen aus der Vielzahl an Problemen, Interessenlagen und Sichtweisen einen soliden und strukturierten Veränderungsprozess initiieren und gestalten?

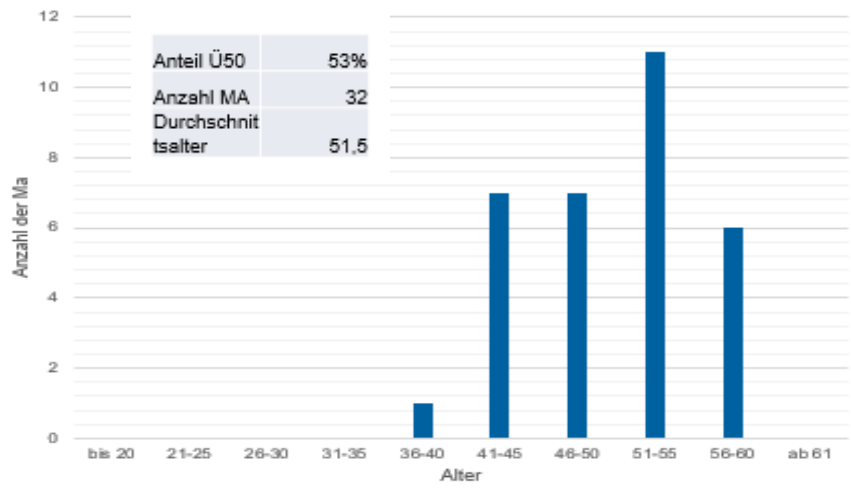
Das gelingt mit dem Einsatz der drei Instrumente Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse und ganzheitlicher Gefährdungsbeurteilung (siehe Grafik).



Analyse von Altersstruktur, Qualifikationsbedarf, Belastungen

Die Altersstruktur und die mit ihr möglichen Prognosen geben Einblick in die aktuelle und zukünftige Altersverteilung. In Verbindung mit der Qualifikationsbedarfsanalyse werden Risiken deutlich, ob mit dem Ausscheiden älterer Beschäftigter auch gleichzeitig Kernkompetenzen und wichtiges Erfahrungswissen des Unternehmens verloren gehen. Auch wird deutlich, ob das unvorhergesehene Ausfallen oder Ausscheiden Einzelner wichtige Produktions- und Dienstleistungsprozesse gefährdet.

Ergebnisse aus der Altersstrukturanalyse zeigen alterszentrierte Abteilungen in den beteiligten Unternehmen

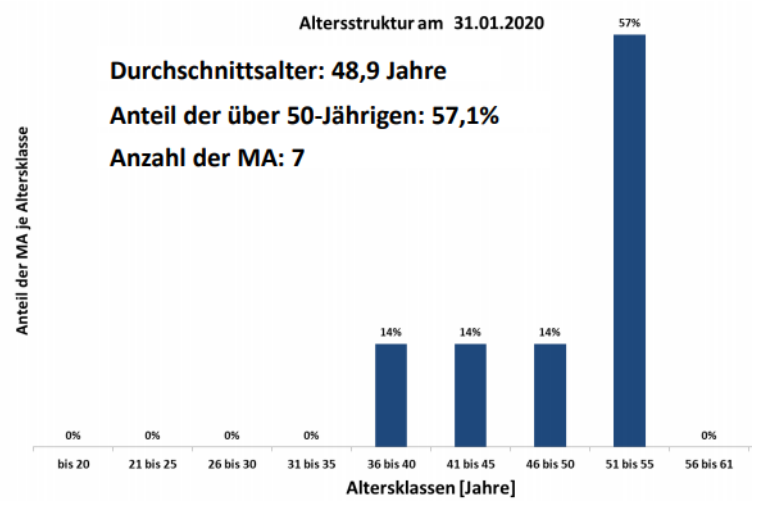


**Beispiel 1:
Schmelzbetrieb a**

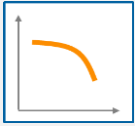
Ein Blick in die Altersstruktur eines Arbeitsbereiches zeigt, dass 53% der Beschäftigten über 50 Jahre alt sind. Nur ein Mitarbeiter ist jünger als 40 Jahre. Das Durchschnittsalter liegt bei 51,5 Jahren.

**Beispiel 2:
Schmelzbetrieb b**

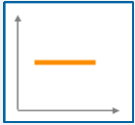
Das Durchschnittsalter im Beispiel 2 beträgt heute 48,9 Jahre, wobei 51,7% der Beschäftigten bereits über 50 Jahre als sind. Sie verlassen in den nächsten 10 Jahren das Unternehmen. Nur ein Mitarbeiter ist jünger als 40 Jahre.



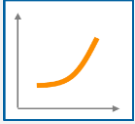
Vor dem Hintergrund alterszentrierter Belegschaften gewinnt besonders die ganzheitliche Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung an Bedeutung, weil sie Defizite in der Arbeitsgestaltung, der Arbeitsorganisation, den Arbeitsabläufen sowie der Führungs- und Unternehmenskultur aufspürt. Dabei werden die körperlichen, psychischen und die Belastungen aus der Arbeitsumgebung erfasst. Die sich im Laufe des Lebensalters verändernden Fähigkeiten der Menschen bilden die Grundlage, um konkrete Maßnahmen einer altersgerechten, lernförderlichen und effizienten Arbeitsgestaltung abzuleiten. Ältere Beschäftigte sind nicht weniger leistungsfähig als die Jüngeren. Ihre Fähigkeiten verändern sich mit dem Lebensalter. Wenn auch körperliche Aspekte wie z.B. Muskelkraft und Geschwindigkeit nachlassen, entwickeln sich Vorteile gegenüber jüngeren Beschäftigten: Sie können mit beruflicher Routine, Erfahrungswissen, mehr Qualitäts- und Pflichtbewusstsein punkten.



- Mit steigendem Alter eher **abnehmende** Fähigkeiten:
- Muskelkraft, Sehvermögen, Hörvermögen
 - Schnelligkeit der Bewegungen
 - Schnelligkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung, des Denkens & Lernens



- Mit dem Alter **unverändert** bleibende Fähigkeiten:
- Sprachkompetenz, Ausdrucksfähigkeit
 - Fähigkeit zur Informationsaufnahme und -verarbeitung insgesamt
 - Konzentrationsintensität im Kurzzeitbereich



- Mit steigendem Alter eher **zunehmende** Fähigkeiten:
- Sozialkompetenz, Selbsteinschätzung, Gelassenheit, Verantwortung, Pflichtgefühl
 - Lebens-/Berufserfahrung, betriebsspezifisches Wissen, Geübtheit
 - Zuverlässigkeit, Qualitätsbewusstsein, Beurteilungsvermögen

Üben Beschäftigte über lange Jahre hinweg dieselbe Tätigkeit aus, ist alters- und arbeitsbedingter Verschleiß die Folge. Dieser Aspekt führt insbesondere bei alterszentrierten Belegschaften auch in einigen KaWaGi-Unternehmen zu zweistelligen Krankenständen insbesondere durch Langzeitkranke. Zusätzlich beanspruchend wirken Belastungen aus der Arbeitsumgebung (z.B. Lärm, Hitze, hohe Temperaturen im Sommer, unzureichende Beleuchtung, Rauche und Stäube).

Negative Aspekte der Führungskultur wie unzureichende Beteiligung der Beschäftigten bei Veränderungen am eigenen Arbeitsplatz, unzureichende Rückmeldung zur Qualität der Arbeit („Nichts gesagt ist Lob genug“) oder häufig auftretender Zeitdruck führen zum Gefühl mangelnder Wertschätzung. Knappe Personalbemessungen in Verbindung mit hohen Krankenständen verstärken Arbeitsverdichtung und Zeitdruck, und schmälern gleichzeitig die notwendige Zeit zur Einarbeitung und Qualifizierung der Beschäftigten.

Das wiederum hat Einfluss auf die Qualität der Arbeitsergebnisse und kann zu geringerer Verfügbarkeit der Maschinen und Anlagen, z.B. durch mehr erforderliche Zeit für Störungsbeseitigungen, führen. Mit der ganzheitlichen Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung werden Defizite im Arbeitsablauf sichtbar, die zu hohen körperlichen oder psychischen Belastungen bei den Beschäftigten und Führungskräften führen.

Der Einsatz der neuen Leitmerkmalmethoden der BAuA unterstützt die Bewertung der körperlichen Belastungen im Projekt: [BAuA - baua: Bericht - MEGAPHYS - Mehrstufige Gefährdungsanalyse physischer Belastungen am Arbeitsplatz - Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin](#)

	Stapler-fahrer	Einrichter	Gießer	Manuelle Entnahme	Formbauer	Formbau-lager
Heben Halten Tragen	-	-	■	-	-	-
Ziehen & Schieben	-	-	■	-	■	-
Manuelle Arbeiten	-	-	-	■	-	-
Ganzkörperkräfte	-	■	■	-	■	■
Körperzwangshaltung: A) Rückenbelastung	■	■	-	■	■	■
Körperzwangshaltung: B) Schulter- & Oberarmbelastung	■	■	-	■	■	■
Körperzwangshaltung: B) Knie- & Beinbelastung	■	■	-	■	■	■
Körperfortbewegung	■	■	■	-	■	■

Beispiel 3: Körperliche Belastungen bei Tätigkeiten in Gießereien

- Risikoklasse 1/2 (keine/kaum Überbeanspruchung bzw. Überbeanspruchung möglich für vermindert belastbare Personen);
- Risikoklasse 2/3 (Überbeanspruchung möglich/wahrscheinlich);
- Risikoklasse 4 (Überbeanspruchung sehr wahrscheinlich)

Beispiel 4: Ergebnisse aus der Qualifikationsmatrix im Schmelzbetrieb eines KawaGi-Unternehmens:

- Viele Tätigkeiten sind Anlern­tätigkeiten
- Viele Mitarbeiter haben hohen Erfahrungsschatz aufgrund langjähriger Tätigkeit
- Einsatzflexibilität der Mitarbeiter ist begrenzt: gesundheitsbedingte Einsatzprobleme als Schmelzer, mathematische Probleme bei Dosierungsberechnungen
- Tätigkeiten „Schmelzer“ / „Metallfahrer“ wenig lernförderlich
- Transporteur bildet Engpassqualifikation

Arbeiten im Dreischichtsystem unter hohen körperlichen und Belastungen aus der Arbeitsumgebung sowie geringen Entwicklungsmöglichkeiten machen die Arbeitsplätze wenig attraktiv für junge Fachkräfte, die die beteiligten KaWaGi-Unternehmen mit Blick auf die Altersstruktur dringend benötigen. Regelmäßige Jobrotation kann ein Ansatz sein, um einseitige Belastungen zu mindern und horizontale Entwicklungsperspektiven zu ermöglichen.

Daher werden gemeinsam in KaWaGi von der Personalentwicklung, den Führungskräften und mit Unterstützung von BIT Anlernkonzepte erarbeitet, die eine schnelle Einarbeitung neuer Mitarbeiter ermöglichen. Personalentwicklungskonzepte sollen, zunächst im Bereich Schmelzbetrieb, einseitige körperliche Belastungen reduzieren und zu einem flexiblen Einsatz der Beschäftigten als Schmelzer und Metallfahrer führen. Derzeit wird auch geprüft, inwiefern eine Rotation in angrenzende Arbeitsbereiche weitere Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten eröffnen und die Attraktivität für junge Fach- und Führungskräfte nach Außen verbessern. Von BIT e.V. angepasste, mit dem Alter verknüpfte und auf den jeweiligen Bedarf des Unternehmens zugeschnittene Qualifizierungsmatrizen unterstützen diesen Prozess.

Beteiligung nicht nur an Qualifizierungen – auch bei Veränderungen am Arbeitsplatz

Um die Beschäftigten stärker bei der menschengerechten Arbeitsgestaltung zu beteiligen, ihr Erfahrungswissen wertzuschätzen sowie eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit den Führungskräften zu fördern, dienen von BIT e.V. moderierte Arbeitsgruppen: Beschäftigte aus der Fertigung entwickeln und erproben gemeinsam mit der Instandhaltung, der Fachkraft für Arbeitssicherheit und den verantwortlichen Führungskräften passgenaue Maßnahmen zur Reduzierung körperlicher Belastungen. Parallel dazu werden die Führungskräfte dabei unterstützt, die von den Beschäftigten wahrgenommenen Führungsstil zu reflektieren und ein gesundes und mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten zu entwickeln und zu stärken.

Auch wenn Sie kein Projektbetrieb sind:

Sollten Sie Interesse an vorgestellten Themen haben, melden Sie sich einfach bei uns.

Ansprechpartner bei BIT e.V. Bochum:

Dipl.-Ing. Andrea Lange
Vorstandsvorsitzende und Projektleiterin
andrea.lange@bit-bochum.de
Max-Greve-Str. 30 * 44791 Bochum * www.bit-bochum.de

Berufsforschungs- und Beratungsinstitut
für interdisziplinäre Technikgestaltung e.V.



Projektpartner:

- Bundesverband der Deutschen Gießerei-Industrie e.V.
- Fachvereinigung Kaltwalzwerke e.V.
- Industriegewerkschaft Metall



Das Projekt KawaGi wird im Rahmen des Programms ‚Fachkräfte sichern - weiterbilden und Gleichstellung fördern‘ durch das Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.