BIT

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

Den demografischen Wandel in der Eisen- und Stahlindustrie gestalten – eine Handlungshilfe zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung

gefördert durch	im Rahmen der Initiative	fachlich begleitet durch	Projektträger
Bundesministerium für Arbeit und Soziales	INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT	baua:	Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH gsub

Diese Handlungshilfe ist ein Ergebnis des Projekts ergo-stahl – Die Umsetzung der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung in der Eisen- und Stahlindustrie

Das Projekt im Überblick:

Projektpartner:

BIT – Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung e. V., Bochum (Durchführung)

Ansprechpartner: Hans Szymanski • Tel. 0234 / 922 31 44 • hans.szymanski@bit-bochum.de
Andrea Lange • Tel. 0234 / 922 31 46 • andrea.lange@bit-bochum.de

ISO – Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V., Saarbrücken (Evaluation)

Ansprechpartner: Dr. Heiko Breit • Tel. 0681 / 954 24 60 • breit@iso-institut.de

Beteiligte Unternehmen:

Friedrich Wilhelms-Hütte GmbH (Mülheim), Georgsmarienhütte GmbH (Georgsmarienhütte), Stahlwerk Bous GmbH (Bous), Schmiedewerke Gröditz GmbH (Gröditz), ArcelorMittal Duisburg GmbH (Duisburg)

Projektbeirat:

- Arbeitgeberverband Stahl: Herr Strippelmann,
- Arbeitsdirektoren: Frau Dr. Hirsch (ArcelorMittal); Herr Schartau (GMH Holding), Frau Vogel (GMH Holding, Assistentin des Arbeitsdirektors), Prof. Dr. Osterheider,
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Herr Dr. Wischniewski,
- BKK Bundesverband, Abteilung Gesundheit: Herr Dr. Schröer,
- IG Metall Stahlbüro: Herr Lauenroth,
- REFA-Branchenorganisation Stahl: Herr Kappelhoff,
- Hans-Böckler-Stiftung: Frau Dr. Bogedan,
- Berufsgenossenschaft Holz und Metall: Herr Dr. Arens/Herr Rockhoff,
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Herr Overhage/Herr Sieker,
- gsub: Frau Kanzler.

Projektlaufzeit: November 2010 - Dezember 2013

Projekthomepage: www.ergo-stahl.de

Gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Programm „Zukunft der Arbeit“ im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Projektträger: Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH.

Autoren/Redaktionsteam:

Hans Szymanski, Andrea Lange

Inhalt

Einleitung 4
1 Tarifvertrag „Demografischer Wandel in der Eisen- und Stahlindustrie“ 6
2 Demografischer Wandel und Arbeitsgestaltung in der Eisen- und Stahlindustrie 7
3 Bausteine zur Gestaltung des demografischen Wandels gemäß Tarifvertrag (Dreiklang) ..8
3.1 Altersstrukturanalyse 10
3.1.1 Nutzen der Altersstrukturanalyse 11
3.1.2 Kategorisierung 12
3.2 Qualifikationsbedarfsanalyse 16
3.3 Alternskritische Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung 22
4 Alternsgerechte, lernförderliche Arbeitsgestaltung 31
4.1 Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung 34
4.2 Arbeitsplatzkataster 39
5 Die Rolle des Betrieblichen Gesundheitsmanagements für die Erhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter 45
6 Unternehmens- und Führungskultur (Einflussfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten) 49
7 Organisatorische Verankerung „Demografischer Wandel“ in den Unternehmen 50

Einleitung

In der Eisen- und Stahlindustrie hat es in den vergangenen Jahrzehnten technologische und arbeitsorganisatorische Innovationen gegeben, die zum Abbau von körperlichen Belastungen und zur Verringerung von negativen Einwirkungen aus der Arbeitsumgebung geführt haben.

Verfahrensbedingte Prozesse wie z. B. das Schmelzen und Gießen von Stahl und damit verbundene vollkontinuierliche Arbeitsabläufe erzeugen jedoch noch immer physische, psychische, mentale und emotionale Belastungen, die zu Gesundheitsgefährdungen führen können. Weiterhin gibt es aber auch Tätigkeiten, die mit hohen körperlichen Belastungen, großer Wiederholungshäufigkeit, geringen Qualifikationsanforderungen und gesundheitsschädigenden Belastungen aus der Arbeitsumgebung einhergehen. Darüber hinaus sind häufig Zwangshaltungen zur Ausführung der Arbeit erforderlich. Ursachen für psychische Belastungen entstehen aus Defiziten der Gestaltung der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsorganisation, wenig Sensibilität für alter(n)sgerechtes Führungsverhalten und der Befürchtung der Beschäftigten, auf Grund der kombinierten Belastung nicht bis zum Eintritt in das Rentenalter arbeitsfähig zu sein.

Die aufgeführten Belastungsschwerpunkte in der Eisen- und Stahlindustrie gefährden die Beschäftigungsfähigkeit bis zum Eintritt in das Rentenalter. Die Ursachen hierfür sind insbesondere

- ergonomische Mängel in der Arbeitsplatzgestaltung,
- Arbeitsumgebungsfaktoren wie Hitze, Stäube, Zugluft, Lärm, Beleuchtung, Gefahrstoffe,
- Defizite in der Arbeitsorganisation, die zu Über-/Unterforderung führen können,
- unzureichend ausgeprägte Beteiligungsprozesse,
- nicht alter(n)sgerechtes Führungsverhalten,
- Schichtplan- und Arbeitszeitgestaltung.

In Kenntnis dieser Ausgangslage gibt der „Tarifvertrag zur Gestaltung des demografischen Wandels in der Eisen- und Stahlindustrie“ den Unternehmen den Auftrag, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass ein Verbleiben im Arbeitsleben bis zum Renteneintrittsalter möglich wird.

Das Projekt „ergo-stahl: Umsetzung der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung in der Eisen- und Stahlindustrie“ hatte den Auftrag, die Anforderungen des Tarifvertrages inhaltlich auszugestalten. Dazu sind in 5 Unternehmen in ausgewählten Bereichen Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung, zur Qualifizierung und zur Optimierung der Führungskompetenzen sowie zur Gesundheitsförderung und Unternehmenskultur umgesetzt worden.

Der vorliegende Leitfaden gibt die Projektergebnisse und -erkenntnisse so aufbereitet wieder, dass die beschriebenen Vorgehensweisen und Instrumente von Unternehmen der Stahlindustrie an ihr Unternehmen angepasst und zur Gestaltung der eigenen demografischen Situation genutzt werden können. Exemplarische Beispiele von Gestaltungsmaßnahmen, konkrete Fallbeispiele, Hinweise und Tipps sollen die Unternehmen der Stahlindustrie dabei unterstützen, vergleichbare Problemstellungen im eigenen Unternehmen zu bearbeiten. Der Leitfaden, gibt einen Überblick über die demografischen Gestaltungsfelder, Belastungsfaktoren in der Stahlindustrie und beschreibt Vorgehensweisen, wie Unternehmen den Anforderungen des demografischen Wandels gerecht werden können. Hier bildet das Arbeitsplatzkataster mit seinen Anforderungs- und

Belastungsprofilen eine wesentliche Basis. Der Leitfaden befindet sich auch in elektronischer Form auf der Projekthomepage www.ergo-stahl.de und ist dort verknüpft mit einer Toolbox. Diese Toolbox bietet interessierten Lesern relevantes Hintergrundwissen und ergänzt den Leitfaden mit einer Vielzahl an konkreten Umsetzungsbeispielen zur Arbeitsgestaltung und Qualifizierung sowie praxiserprobten Instrumenten, die ein Verbleiben im Arbeitsleben bis zum Renteneintrittsalter unterstützen. Einige Instrumente sind in der Toolbox als Vorlage zum Download verfügbar.

Folgende Abbildung veranschaulicht die Struktur von Leitfaden und Toolbox.

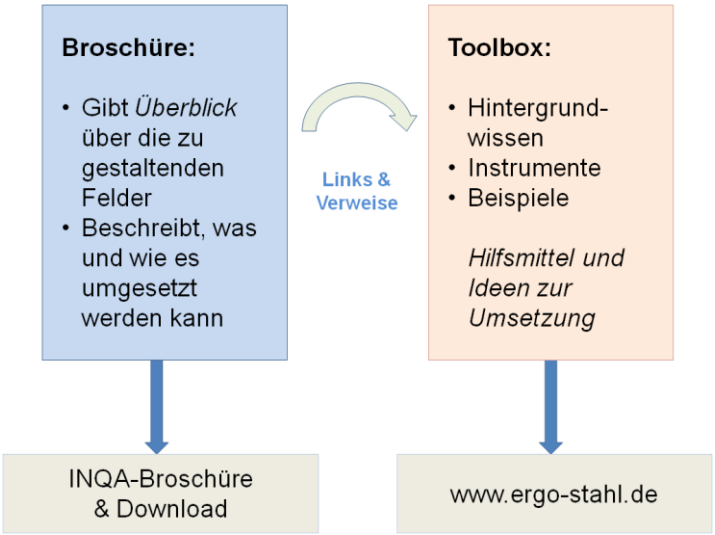


Abbildung 1: Struktur von Leitfaden und Toolbox

Der Leitfaden und die Toolbox richten sich an betriebliche Praktiker der Eisen- und Stahlindustrie wie z. B. folgende:

- Personalverantwortliche
- Führungskräfte
- Betriebsräte
- Fachkräfte für Arbeitssicherheit
- Arbeitsmediziner
- Gesundheitsmanager.

Bestandteil des Leitfadens ist auch die Beschreibung der Rollen und Aufgaben dieser betrieblichen Gestalter.

Der Leitfaden richtet sich darüber hinaus an interessierte Fach- und Führungskräfte, Betriebsräte und Beschäftigte anderer Branchen, da die beschriebene Vorgehensweise und die genutzten Instrumente übertragbar sind.

1 Tarifvertrag „Demografischer Wandel in der Eisen- und Stahlindustrie“

Der „Tarifvertag zur Gestaltung des demografischen Wandels in der Eisen- und Stahlindustrie“ ist am 1. Nov. 2006 in Kraft getreten[1]. Die Eisen- und Stahlindustrie hat damit Pionierarbeit geleistet, denn es ist der erste Tarifvertag in der Bundesrepublik Deutschland, der sich mit den Anforderungen zur Gestaltung des demografischen Wandels auseinandersetzt.

In der Präambel werden die Hauptaufgaben des Tarifvertrags benannt. Diese sind:

- die Arbeitsbedingungen alternsgerecht zu gestalten,
- die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern, um ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhöhen,
- Wege zum vorzeitigen gleitenden Ausscheiden aus dem Arbeitsleben weiterhin zu ermöglichen und
- die Belegschaften in der Branche zu verjüngen.

Der Tarifvertrag zielt in den beiden erst genannten Punkten der Präambel auf die Gestaltung alternsgerechter Arbeitsbedingungen ab und listet dazu unterschiedliche Maßnahmen beispielhaft auf (§ 4 Abzuleitende Maßnahmen):

- Gesundheitsförderung und Arbeitsgestaltung einschließlich gesundheits- und alternsgerechter Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Arbeitsprozessen und Arbeitsorganisation,
- Qualifizierung,
- Abbau von Belastungsspitzen,
- Belastungswechsel,
- Bildung von altersgemischten Teams,
- Arbeitszeitgestaltung,
- Gesundheits- und alternsgerechte Einsatzplanung,
- Befähigung und Motivation der Beschäftigten zu gesundheitsgerechtem Verhalten,
- Nutzung von Langfristkonten zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit und
- Senkung des Durchschnittsalters durch verstärkte Übernahme Ausgebildeter.

Die aufgelisteten Beispiele belegen den Konsens der Tarifvertragsparteien, Maßnahmen der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung und den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit als zentrale zukünftige Handlungsfelder aufzunehmen.

Ebenfalls im § 4 nennt der Tarifvertag drei Instrumente, mit denen die inhaltliche Umsetzung des Tarifvertrages erfolgen soll. Es ist eine **Altersstrukturanalyse** im Zusammenhang mit dem **Qualifizierungsbedarf** sowie den **Belastungen und Gefährdungen** in den Unternehmen durchzuführen: *„Um dem Zweck dieses Tarifvertrages entsprechende Schlussfolgerungen aus der Altersstrukturanalyse ziehen zu können, ist sie auch in*

[1] Es wurde zwischen den Arbeitsgeberverband Stahl e. V und der IG Metall, Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen, abgeschlossen und gilt für den Tarifbereich Niedersachsen, Bremen und Nordrhein-Westfalen.

Zusammenhang mit der Qualifizierung und dem Qualifizierungsbedarf sowie den Belastungen und Gefährdungen zu bringen“[2].

Die inhaltliche Füllung des Tarifvertrages in der betrieblichen Praxis erfordert aber über die Betrachtung dieser drei Themen hinaus die Nutzung von Instrumenten und Methoden zur alternsgerechten Arbeitsgestaltung und eine Unternehmens- und Führungskultur, die beteiligungs- und kompetenzorientiert ist und Wertschätzung für die Beschäftigten aller Altersstufen beinhaltet.

Die Umsetzung des Maßnahmenbündels wird den Betriebsverfassungsparteien gemeinsam zugewiesen, denn Arbeitgeber und Betriebsrat haben über die Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der Analysen zu beraten.

2 Demografischer Wandel und Arbeitsgestaltung in der Eisen- und Stahlindustrie

Die Bewältigung der Anforderungen des demografischen Wandels der Unternehmen in der Eisen- und Stahlindustrie ist eine Querschnittsaufgabe und erfordert interdisziplinäre Zusammenarbeit einer Vielzahl von betrieblichen Funktionsträgern. Hierbei gibt es vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten in den Betrieben, die sich folgenden Handlungsfeldern zuordnen lassen:

Abbildung 2: Die 6 Handlungsfelder des demografischen Wandels.

Im Rahmen des Projektes lag der inhaltliche Schwerpunkt auf der **alter(n)sgerechten Arbeitsplatzgestaltung**, denn Maßnahmen der Arbeitsgestaltung beinhalten Verhaltens- und Verhältnisprävention und sind wegen ihres nachhaltigen Veränderungspotenzials von besonderer Bedeutung. Es entstehen unmittelbar Auswirkungen auf die Gesundheit und die

[2] a a. O §3 Altersstrukturanalyse

Weiterbildungserfordernisse. Mit neuen gesundheits- und lernförderlichen Aufgabenstellungen in den Arbeitssystemen wird die Nutzung individueller Potenziale und Kompetenzen möglich.

Bei der alternsgerechten Arbeitsgestaltung besteht die Aufgabe zusätzlich darin, die sich verändernden Fähigkeiten und beruflichen Kompetenzen (vgl. hierzu Kapitel 4) der Beschäftigten mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes in Übereinstimmung zu bringen. Damit werden Über- und Unterforderung als auch Gesundheitsverschleiß vermieden und die Produktivität auch älterer Beschäftigter, insbesondere der Gruppe 55+, kann erhalten und gefördert werden.

Alternsgerechte Arbeitsgestaltung beeinflusst ferner das Führungsverhalten, da sie das Erfahrungswissen der Beschäftigten durch Beteiligung und Wertschätzung einbezieht und markiert damit für Beschäftigte, Interessenvertretung und Management besondere messbare Anstrengungen zur Entwicklung der Unternehmenskultur. Ziel ist die gesundheits- und lernförderliche Ausgestaltung der Prozesse und des Arbeitssystems. Gleichsam als Vorbedingung für die Gestaltungsmaßnahmen gilt es, auch die jeweils betroffenen Beschäftigten als Experten in eigener Sache mit einzubeziehen. Dabei müssen lernförderliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, die als Voraussetzung der Potenzialnutzung angesehen werden können.

Die vorgenannten Anforderungen lassen sich in einer ganzheitlichen Systembetrachtung realisieren, welche in der Lage ist, die Anforderungen an alters- und alternsgerechte Arbeitsplatz- und Arbeitssystemgestaltung dadurch umzusetzen, dass sie das soziale System (Beschäftigte aller Hierarchiestufen mit ihren Bedürfnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten) mit dem technischen System (Betriebsmittel, Anlagen, technologische und physische Arbeitsbedingungen) inhaltlich verknüpft und damit die erforderlichen Optionen zur Gestaltung eröffnet.

3 Bausteine zur Gestaltung des demografischen Wandels gemäß Tarifvertrag (Dreiklang)

Der Tarifvertrag zur „Gestaltung des demografischen Wandels in der Eisen- und Stahlindustrie“ fordert, dass in den Betrieben eine Altersstrukturanalyse im Zusammenhang mit einer Qualifikationsbedarfsanalyse sowie einer Gefährdungs- und Belastungsanalyse der Arbeitsplätze zu erstellen ist.

In der betrieblichen Praxis ist es sinnvoll, die drei Komplexe der Altersstrukturanalyse und -entwicklung, Qualifikationsbedarfsanalyse und Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung parallel zu betrachten und zu bearbeiten (siehe Abbildung 3). Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Ergebnisse der Instrumente inhaltlich vielfältig miteinander zu verknüpfen sind oder Überschneidungen aufweisen, so dass ihre gemeinsame Bearbeitung nicht nur Maßnahmen im Sinne einer ganzheitlichen alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung ermöglicht, sondern gleichzeitig auch eine effiziente Handlungsweise darstellt.

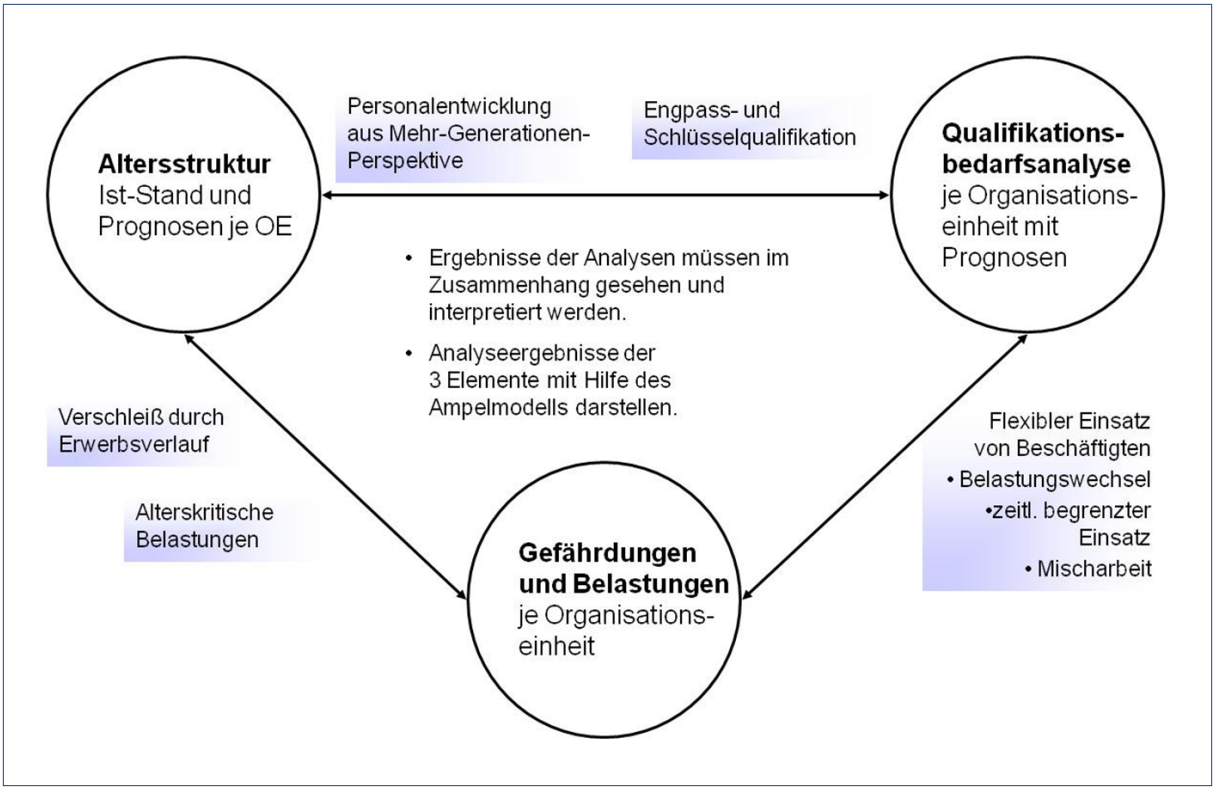


Abbildung 3: Drei Bausteine zur Gestaltung des demografischen Wandels: Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse und Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung.

Die wesentlichen Erkenntnisse aus den verschiedenen Analysen werden deshalb kurz benannt:

Das Ziel der Altersstrukturanalyse ist das Erkennen von Risiken durch den demografischen Wandel. Ihr Nutzen besteht darin, dass:

- in den Unternehmen auf einer gesicherten Datenbasis ein umfassendes Bild über die Zusammensetzung der Belegschaft nach Alter, Qualifikation, Geschlecht und Beschäftigungsstatus (gewerblich, angestellt, unbefristet, befristet) entsteht
- in Verbindung mit krankheitsbedingten Fehlzeiten die Altersstrukturanalyse Hinweise auf mögliche Beschäftigungsrisiken und betriebliche Problembereiche in der Arbeitsgestaltung geben kann und somit Belastungen der Mitarbeiter rechtzeitig erkannt werden
- notwendige Maßnahmen bezüglich der Gestaltung der Arbeitsbedingungen, Personalplanung und -entwicklung in einem demografischen Zeithorizont eingeordnet werden können (vgl. Kap. 3.1).

Die Qualifikationsbedarfsanalyse erfasst auf der einen Seite die Qualifikationsanforderungen des Betriebes zur Erfüllung der Aufgaben am Arbeitsplatz oder im Arbeitssystem. Gleichzeitig wird auf der anderen Seite deutlich, welche personellen Fähigkeiten und Ressourcen vorhanden sind.

Dabei werden Engpassqualifikationen sichtbar und unter Berücksichtigung der Altersstrukturanalyse wird erkennbar, wann wichtige Erfahrungsträger den Betrieb verlassen und welche Maßnahmen zur Sicherung des Wissens für den Betrieb ergriffen werden müssen.

Die Qualifikationsbedarfsanalyse verdeutlicht aber auch, welche Qualifizierungsmaßnahmen unter der Berücksichtigung von Belastungen des Arbeitsplatzes oder des Arbeitssystems

durchgeführt werden müssen, um einen belastungsorientierten Arbeitsplatzwechsel zu ermöglichen und damit gesundheitliche Risiken zu minimieren (vgl. Kap. 4.2).

Die Belastungs- und Gefährdungsanalyse zeigt schließlich auf, an welchen Arbeitsplätzen Handlungs- und Gestaltungsbedarfe vorhanden sind, um Gesundheitsrisiken abzubauen und die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Dadurch wird mit dem Ergebnis der Belastungs- und Gefährdungsanalyse auch aufgezeigt, welche Arbeitsplätze alternskritisch sind und bei welchen Arbeitsplätzen auch unter Berücksichtigung des Standes der Technik gesundheitliche Risiken bestehen. Damit gibt die Gefährdungs- und Belastungsanalyse Hinweise darauf, dass ein Arbeitsplatzwechsel erfolgen sollte, um Gesundheitsrisiken zu reduzieren und die Beschäftigungsfähigkeit zu sichern (vgl. Kap. 3.3).

Diese kurze Übersicht zeigt, dass die Personalplanung und -entwicklung mit den Aufgabenfeldern Qualifizierung und alternsgerechter Arbeitsgestaltung effizient verbunden werden kann.

Interdisziplinäre und beteiligungsorientierte Zusammenarbeit ist dabei eine Grundvoraussetzung, weil die unterschiedlichen Sichtweisen von Mitarbeitern der Personalabteilung, Führungskräften der Linie und Beschäftigten der Fachabteilungen zur gemeinschaftlichen Entwicklung inhaltlich schlüssiger Maßnahmenbündel genutzt werden können. Die Gestaltung des demografischen Wandels wird auf dieser Basis zu einer integralen Aufgabe aller Fach- und Führungskräfte, die bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen selbstverständlich mitgedacht wird.

Beteiligungsorientiert bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Beschäftigten

- bei der Altersstrukturanalyse bezüglich ihrer persönlichen Lebensplanung Berücksichtigung finden,
- bei der Qualifikationsbedarfsanalyse ihre eigenen Potentiale aufzeigen und ihre Wünsche und Anregungen in die Qualifizierungsplanung einfließen können,
- bei der Gefährdungsanalyse als Experten ihres Arbeitsplatzes Belastungen und Gefährdungen aufzeigen oder auch sinnvolle Gestaltungsmaßnahmen vorschlagen können.

Die Ausübung der Initiativ-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates sind in diesem Prozess nicht nur zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen aus Betriebsverfassungsgesetz und Arbeitssicherheitsgesetz eine Selbstverständlichkeit, sondern ihre Intensität und die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den betrieblichen Akteuren ist ein wesentliches Kennzeichen einer beteiligungsorientierten und wertschätzenden Unternehmenskultur.

3.1 Altersstrukturanalyse

Die Altersstrukturanalyse soll gemäß Tarifvertrag einen Prozess zur Gestaltung des demografischen Wandels in Gang setzen. Nähere Bestimmungen, wie die Altersstrukturanalyse durchgeführt werden soll, beinhaltet die tarifliche Vereinbarung aber nicht.

Da der Einstieg in die systematische Bearbeitung demografischer Fragestellungen aber mit der Aufbereitung der Daten zur betrieblichen Altersstruktur beginnt, wird das Vorgehen kurz skizziert. Hierzu wird in einem ersten Schritt eine Ist-Analyse durchgeführt, die die prozentuale Verteilung der Altersgruppen und deren Anteil im Betrieb, der Abteilung und verschiedenen Schichtgruppen an der Personalbesetzung http://www.bit-

bochum.de/fileadmin/redaktion/downloads/forschungsprojekte/aktuell/ergostahl/Toolbox_BEISPIEL_Altersstrukturanalyse_der_Firma_Mustermann.pdf aufzeigt. Im weiteren Schritt (Prognose) „altert“ die Belegschaft um 5, 10 und 15 Jahre. Dabei wird deutlich, wie sich die Altersstruktur verändert. Die Prognose der Altersstruktur soll ein Ergebnis zeigen, in das auch die persönlichen Vorstellungen der Beschäftigten eingeflossen sind. Hierzu ist die Beteiligung der Beschäftigten erforderlich, d. h. die Altersstrukturanalyse soll unter Berücksichtigung der Lebensplanung der Beschäftigten erfolgen. Dazu ist es notwendig, dass mit den Beschäftigten darüber gesprochen wird,

- wann sie aus persönlicher Sicht aus dem Unternehmen ausscheiden wollen und
- welche sonstigen Lebensplanungen (Weiterbildungen, Elternzeit, Sabbaticals usw.) bestehen und damit betriebliches Handeln erfordern.

Auf die Prognose der Altersstruktur und Personalbesetzung haben Faktoren wie die Geschäftsentwicklung des Unternehmens (Wachstum, Stagnation, Umsatzrückgänge, Investitionen, Produkte usw.) maßgeblichen Einfluss, da sie sich auf die Anzahl und die Struktur der Arbeitsplätze auswirken.

Tipp:

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit bietet eine Übersicht über Altersstrukturanalysen unter http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Meldungen/Diversity/altersstrukturanalyse-ueberblick.pdf?__blob=publicationFile an. Diese Übersicht beinhaltet 15 Instrumente mit Hinweisen zu Einsatzgebieten, Prognosemöglichkeiten usw.

3.1.1 Nutzen der Altersstrukturanalyse

Der Nutzen einer Altersstrukturanalyse für die Betriebe lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Im Unternehmen entsteht auf einer gesicherten Datenbasis ein umfassendes Bild über die Zusammensetzung der Belegschaft nach Alter, Qualifikation, Geschlecht, Beschäftigungsstatus (gewerblich, angestellt).
- Die Kenntnis der tatsächlichen Altersstruktur hilft, passgenaue Maßnahmen für die Personalentwicklung zu gestalten.
- Mit der Zukunftsprognose der Altersstruktur in 5- bzw. 10-Jahres-Schritten wird aufgezeigt, mit welchen Personalstrukturen und potentiellen Personalproblemen die Betriebe in einem längerfristigen Planungszeitraum konfrontiert sein werden.
- Bereits vorhandene oder geplante betriebliche Maßnahmen können in eine übergeordnete Entwicklungsperspektive in den gesund alternden Betrieb integriert werden.
- Personalarbeit findet aus einer Mehr-Generationen-Perspektive statt.
- Personalplanung kann mit den Aufgabenfeldern Gesundheitsförderung, Weiterbildung, Arbeitsgestaltung sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz effizient verbunden werden.
- Notwendige Maßnahmen bezüglich der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Personalplanung und Personalentwicklung können in einen demografischen Zeithorizont von 5, 10 oder 15 Jahren eingeordnet werden.

- In Verbindung mit krankheitsbedingten Fehlzeiten kann die Altersstrukturanalyse Hinweise auf mögliche Beschäftigungsrisiken und betriebliche Problembereiche in der Arbeitsgestaltung geben und es können somit Belastungen der Mitarbeiter rechtzeitig erkannt werden.

Mit Hilfe der Altersstrukturanalyse lassen sich also anhand vorliegender Betriebs- und Personaldaten unter Einbeziehung bestehender oder geplanter Personalmaßnahmen (z. B. Übernahme von Auszubildenden, Einstellung von Fachkräften, Rentenantrittsplanung) unterschiedliche Zukunftsbilder für die Personalstruktur eines Betriebes entwickeln.

3.1.2 Kategorisierung

Obwohl die Altersstruktur je nach Branche und Unternehmen sehr unterschiedlich sein kann, können *vier grundsätzliche Situationen* unterschieden werden:

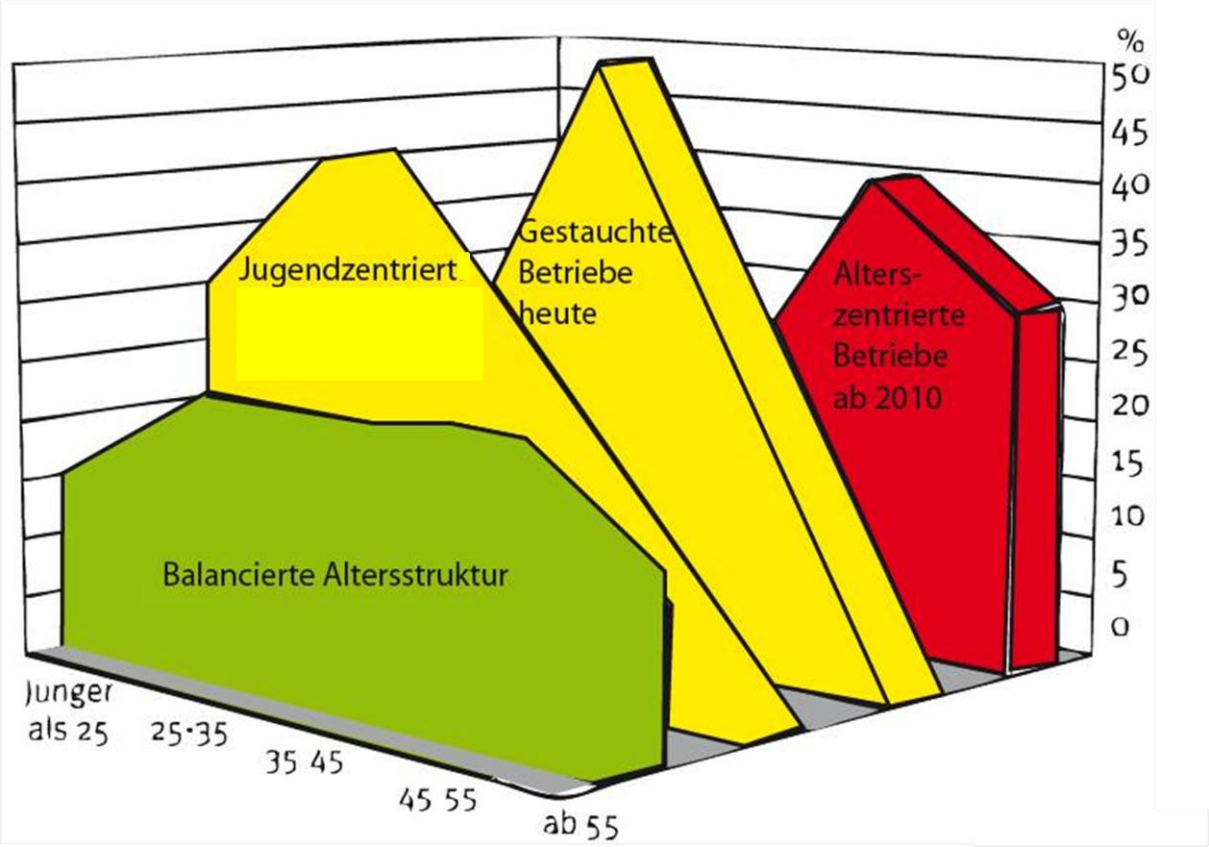


Abbildung 4: Altersstrukturen im Vergleich (Quelle: Fraunhofer IAO).

Balancierte (ausgewogene) Altersstruktur: Je ausgewogener die derzeitige Altersstruktur ist, umso problemloser kann der altersstrukturelle Wandel bewältigt werden.

Jugendzentrierte Altersstruktur: Hier sind die Anteile der jüngeren Altersgruppen (19- bis 35-jährige) im Vergleich zu den mittleren und älteren Altersgruppen überproportional hoch. Je stärker das Unternehmen an einem jungen Team festhält, umso schwieriger wird es, gegenwärtig und zukünftig ausreichend Mitarbeiter in dieser Altersklasse zu rekrutieren. Dies hat zur Folge, dass sich zukünftig die Altersschwerpunkte in Richtung einer mittelalterzentrierten Struktur verschieben, sofern nur wenig Jüngere eingestellt werden können.

Gestauchte (‚mittelalterzentrierte') Altersstruktur: Die Anteile der „Mittelalten" dominieren deutlich den Personalbestand in den Unternehmen. Alle anderen Altersgruppen bilden eine

Minderheit. Es besteht die Gefahr einer Verschiebung hin zu einer alterszentrierten Struktur im Unternehmen. Ein großer Teil des Personalbestandes wird dann über 45 Jahre sein. Eine vorausschauende Personalpolitik könnte mit entsprechenden Maßnahmen frühzeitig einer ‚Senioritätskultur' vorbeugen.

Alterszentrierte Altersstruktur: Der Anteil der beiden älteren Altersgruppen (35- bis 50-jährige und 50+) ist überproportional hoch. Nur eine Minderheit bilden die Nachrücker aus den Altersgruppen der 19- bis 35-jährigen. Geht ein Großteil der Älteren in Rente und gelingt es nicht rechtzeitig den Personalbestand wieder aufzufüllen, blutet das Unternehmen personell aus. Es erscheint sinnvoll möglichst frühzeitig Beschäftigte aus den Altersgruppen der 19- bis 35-jährigen zu rekrutieren. Gleichzeitig sollte versucht werden, die Älteren bis zum jeweiligen Renteneintrittsalter zu halten, indem bereits heute für zukünftige Arbeitsfähigkeit gesorgt wird (z. B. Maßnahmen der altersgerechten Arbeitsgestaltung, Gesundheitsförderung, Qualifizierung).

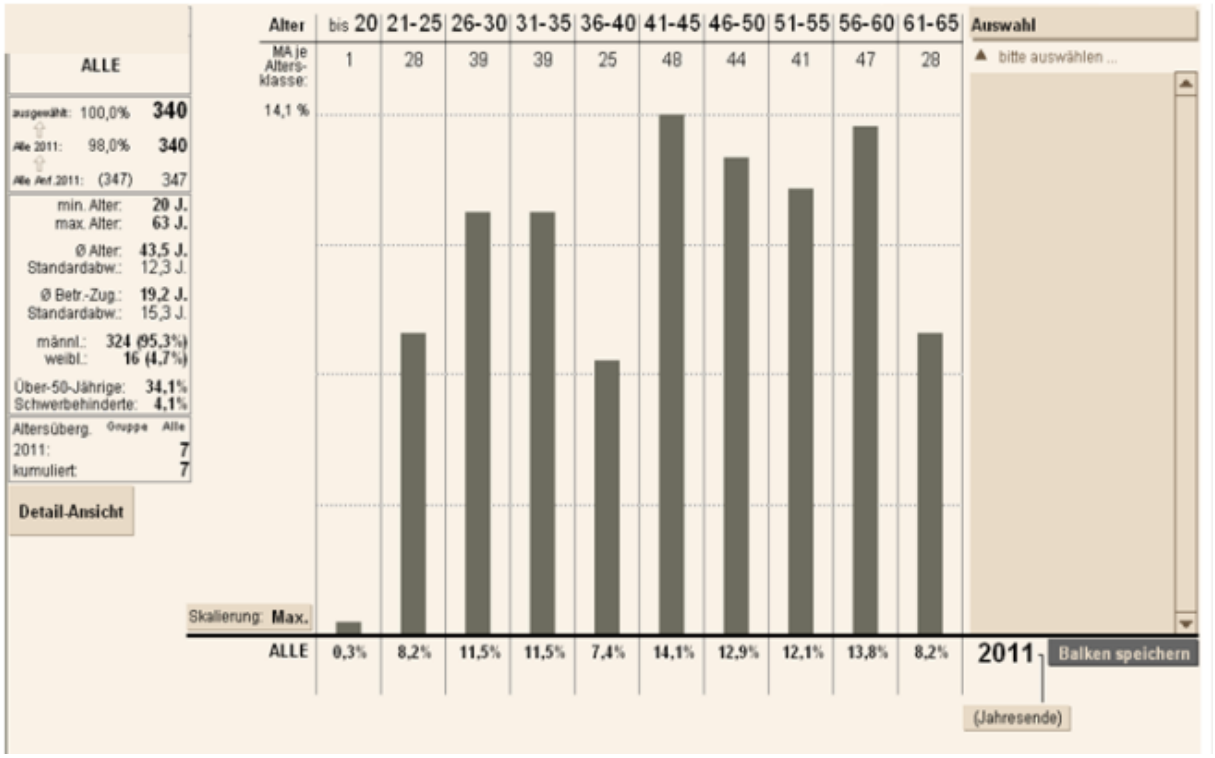
Altersstruktur in der Eisen- und Stahlindustrie

In der Eisen- und Stahlindustrie überwiegen eindeutig alterszentrierte Belegschaften. Dies gilt auch für die am Projekt beteiligten Unternehmen (siehe Abbildung 5: Alterszentrierte Belegschaften.

Die Daten auf Unternehmensebene lassen das Durchschnittsalter erkennen. Notwendig - und wie im Tarifvertrag gefordert - ist es aber, die Daten auch für verschiedene Abteilungen und Schichtgruppen zu erarbeiten. Dabei wird erkennbar, dass sich die Schichten in der Alterszusammensetzung sehr stark voneinander unterscheiden können. Dies soll am Beispiel von zwei Schichtgruppen verdeutlicht werden (vgl. Abbildung 6).

Die Schicht K hat einen Altersdurchschnitt von 39,3 Jahren. 57 % der Mitarbeiter sind jünger als 40 Jahre, 36 % sind in der Altersgruppe von 41-50 Jahren und nur 7 % sind älter als 51 Jahre. Im Vergleich dazu hat die Schicht T ein Durchschnittsalter von 43,3 Jahren. Hier sind nur ca. 31 % der Mitarbeiter jünger als 40 Jahre und ca. 69 % älter als 40 Jahre. 34 % haben ein Lebensalter von 51-60 Jahren, während im Vergleich in der Schicht K lediglich 7 % dieser Altersgruppe zuzuordnen ist. Von beiden Schichten werden Tätigkeiten mit hohen körperlichen Belastungen (Wärmestrahlung, dynamische und statische Belastungen) ausgeführt und vergleichbare Leistungen werden abgefordert.

Die Differenzierung bis auf einzelne Teams und/oder Schichtgruppen ist aber notwendig, um im Zusammenhang mit der Qualifikationsbedarfsanalyse u. a. erkennen zu können, welche Erfahrungsträger zu welchem Zeitpunkt aus dem Unternehmen ausscheiden und wie lang die Anlernzeiten sind, um die ausscheidenenden Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu ersetzen.



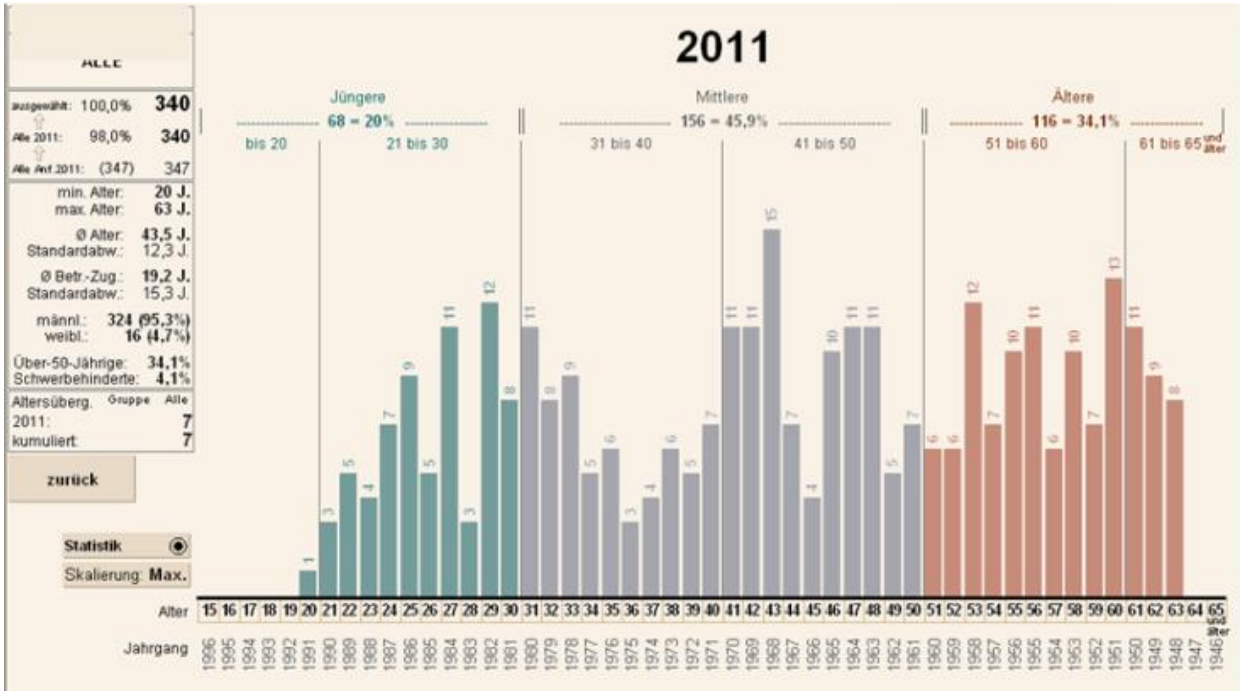


Abbildung 5: Alterszentrierte Belegschaften.

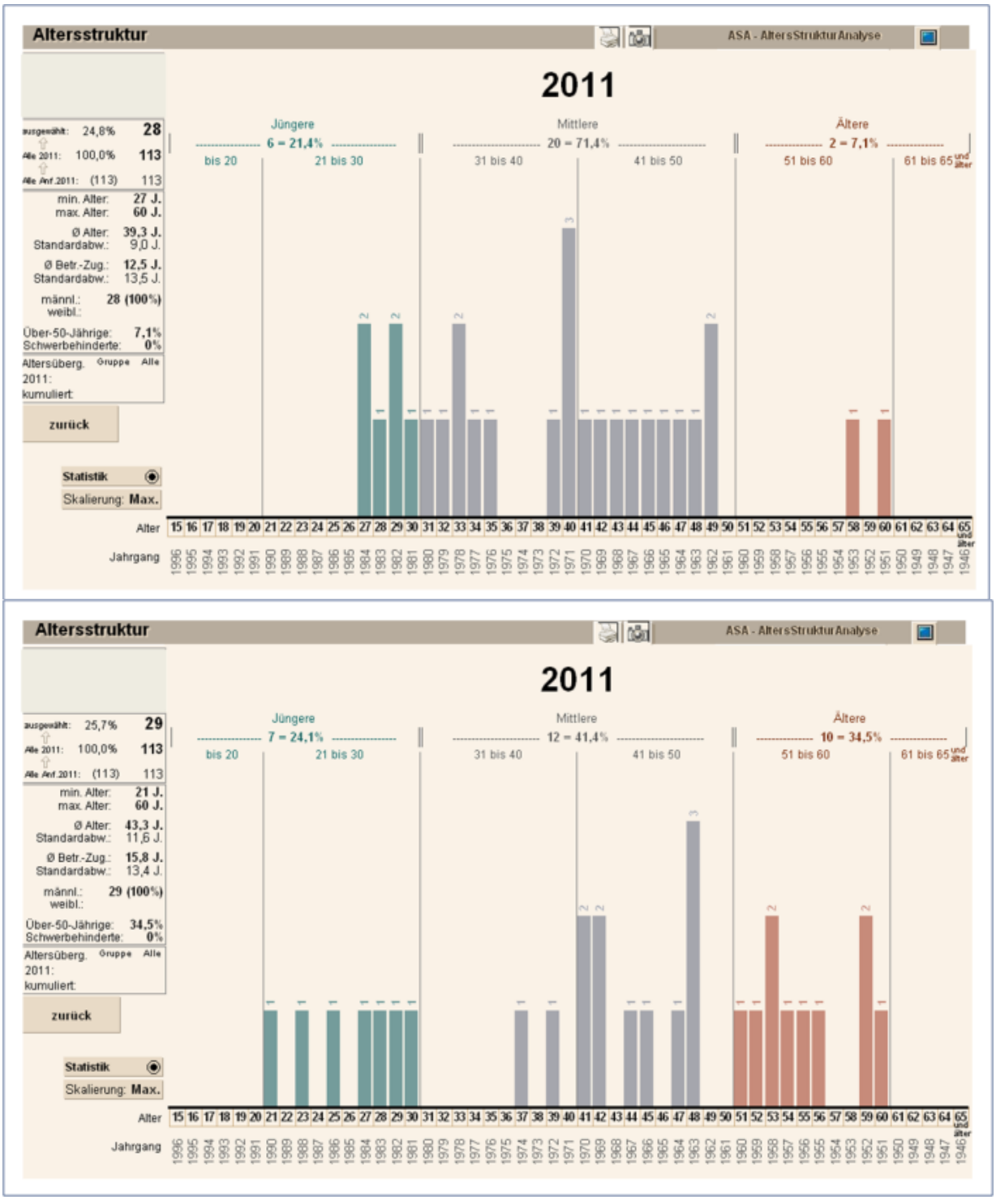


Abbildung 6: Altersverteilungen in zwei unterschiedlichen Schichtgruppen (oben: Schicht K., unten: Schicht T.)

3.2 Qualifikationsbedarfsanalyse

Die Situation in der Stahlindustrie

In Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie werden in Abstimmung zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat in vielen Fällen arbeitsplatznahe Qualifizierungen durchgeführt. Dies gilt insbesondere für Mitarbeiter mit stahlrelevanten Berufsabschlüssen (z. B. Verfahrensmechaniker, Schmied, Gießereifacharbeiter). Verantwortung für diese Aufgabe übernehmen in der Regel die Meister/Schichtmeister, die im Konsens mit den Beschäftigten die Planung und Organisation der arbeitsplatznahen Qualifizierung vornehmen. Personalabteilungen sind an diesen Prozessen häufig nicht oder nur als Umsetzer für die Entgeltfrage beteiligt. In der betrieblichen Realität behindern aber knappe Personalressourcen teilweise eine kontinuierliche Qualifizierung von Mitarbeitern. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass vorhandene Qualifikationen verkümmern, wenn gelernte Facharbeiter an Arbeitsplätzen eingesetzt werden, die nur einen Teil ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordern. Arbeitsplatz- und damit verbundene Belastungswechsel erfolgen eher „aus dem Bauch heraus“ (unsystematisch), weil die konkreten physischen, psychischen und emotionalen Belastungen sowie die belastenden Umgebungsfaktoren nicht vollständig erfasst und beschrieben sind.

Die Durchführung einer Qualifikationsbedarfsanalyse in der betrieblichen Praxis und die nachfolgende arbeitsplatznahe Qualifizierung sind ganz wesentlich vom jeweiligen Meister geprägt und können in der gleichen Organisationseinheit von Schicht zu Schicht sehr unterschiedlich verlaufen.

Schwieriger stellt sich die Qualifizierung von un- bzw. angelernten Mitarbeitern dar, wenn diese viele Jahre an Arbeitsplätzen mit einfachen Aufgabenzuschnitten (geringe Aufgabenvielfalt) und/oder einseitigen körperlichen Belastungen eingesetzt (Gießereien, Putzereien) werden, was dazu führen kann, dass die Mitarbeiter aufgrund von Lernentwöhnung wenig Lernbereitschaft zeigen, sich neue Tätigkeiten anzueignen. Erschwerend ist zudem, dass solche Tätigkeiten oft auch von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund ausgeübt werden, deren sprachliche Barrieren eine Qualifizierung erschweren können. In diesen Situationen sind erhebliche Anstrengungen notwendig, um zu einer Qualifizierung zu motivieren (http://www.bit-bochum.de/fileadmin/redaktion/downloads/forschungsprojekte/aktuell/ergostahl/Toolbox_BEISPIEL_Qualifizierung_zum_Belastungswechsel_am_Beispiel_einer_Putzerei.pdf

und http://www.bit-bochum.de/fileadmin/redaktion/downloads/forschungsprojekte/aktuell/ergostahl/Toolbox_BEISPIEL_Qualifizierung_zum_Belastungswechsel_am_Beispiel_eines_Stahlwerkes.pdf)

Ein weiterer, für die Qualifizierung erschwerender Aspekt besteht darin, dass es eine Anzahl von Mitarbeitern gibt, die z. T. noch bis zu 20 Jahren im Berufsleben tätig sein müssen, aber in der Überzeugung leben, ihr Qualifikationsprofil nicht mehr erweitern zu müssen, da ein baldiges Ausscheiden aus dem Berufsleben bevorsteht. In vielen Mitarbeiterköpfen ist noch nicht angekommen, dass ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsleben nach Auslaufen des Altersteilzeitgesetzes nur mit Einkommenseinbußen möglich ist.

Das Vorgehen im Rahmen einer Qualifikationsbedarfsanalyse

Die Qualifikationsbedarfsanalyse ist ein methodisches Vorgehen, mit deren Hilfe die Anforderungsprofile der Arbeitsplätze und die Fähigkeitsprofile der Beschäftigten innerhalb eines Bereiches/einer Abteilung auf einfache, übersichtliche Weise in einer

Qualifikationsmatrix zusammengeführt werden können. Die Ergebnisse der Qualifikationsbedarfsanalyse bilden die Grundlage für eine kontinuierliche Qualifizierungsplanung mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter durch Belastungswechsel und flexibel einsetzbare Mitarbeiter zu erhalten bzw. zu verbessern. Die Qualifikationsmatrix bildet eine wichtige Grundlage für die Tätigkeit der Vorgesetzten.

Die Arbeit mit der Qualifikationsmatrix bietet folgende Vorteile:

- Sie dient als Gesprächsgrundlage zwischen Betriebsleitungen und Betriebsrat,
- sie schafft Transparenz und ermöglicht sachliche Kommunikation über das Thema „Qualifikation“,
- sie hilft bei der Urlaubs- und Vertretungsplanung,
- sie gibt Hinweise auf Engpassqualifikationen, die nur wenige Mitarbeiter besitzen oder auf Schlüsselpersonen, für die eine Nachfolgeplanung nötig wird,
- sie deckt evtl. bisher verborgene Kompetenzen von Mitarbeitern auf,
- sie ist Grundlage für Mitarbeitergespräche, eine systematische Personalentwicklung sowie einen zielgerichteten Belastungswechsel der Mitarbeiter und
- sie hilft bei der Erfolgskontrolle der Qualifizierungsplanung.

Im ersten Schritt werden die Arbeitsplatztypen bzw. die auszuführenden Tätigkeiten in der Organisationseinheit (des Betriebes/der Abteilung) aufgelistet. Wichtig ist eine Erfassung aller Tätigkeitselemente, also auch solcher, die nur gelegentlich abgefordert werden, um ein inhaltlich vollständiges Abbild der mit der Tätigkeit verbundenen Anforderungen zu erhalten.

Hier wird die Frage gestellt: Welche Arbeitsplätze bzw. welche Tätigkeiten müssen im Arbeitsbereich ausgeführt werden?

In einem Konverterstahlwerk können dies z. B. folgende Tätigkeiten sein: Disponent, Oberschmelzer, Konvertersteuerer, Pfannenmann, Umfüller usw.

Im zweiten Schritt ist das Fähigkeitsprofil der Beschäftigten zu erfassen, d. h. es ist zu ermitteln, welche Mitarbeiter welche Aufgaben ausführen können, welche zusätzlichen Qualifikationen bei ihnen vorhanden sind, die bisher nicht abgefragt wurden (z. B. Staplerschein, Kranführerschein, PC-Kenntnisse usw.) und für welche Tätigkeiten Qualifizierungsinteresse besteht. Das erfolgt im Rahmen einer Selbsteinschätzung durch die Mitarbeiter (http://www.bit-bochum.de/fileadmin/redaktion/downloads/forschungsprojekte/aktuell/ergostahl/Toolbox_INSTRUMENT_Qualifikations-Faehigkeitsprofil_Selbsteinschaetzung.pdf).

Im dritten Schritt beurteilt der Vorgesetzte (in der Regel ist dies der Meister) in Form einer Fremdeinschätzung, welche Arbeitsplätze von dem Mitarbeiter vollständig, teilweise oder gar nicht ausgeführt werden können. Darüber hinaus werden die vorhandenen Potenziale der Beschäftigten aus Sicht der Führungskraft benannt (http://www.bit-bochum.de/fileadmin/redaktion/downloads/forschungsprojekte/aktuell/ergostahl/Toolbox_INSTRUMENT_Qualifikations-Faehigkeitsprofil_Fremdeinschaetzung.pdf).

Nachfolgend werden die Instrumente Fremdeinschätzung (siehe Abbildung 7) und Selbsteinschätzung (siehe Abbildung 8) vorgestellt, mit denen das Qualifikations- und Fähigkeitsprofil erfasst werden können.

Qualifikations-/ Fähigkeitsprofil im Konverterstahlwerk (Fremdeinschätzung)

Name: *Manfred Mustermann*

Welche weiteren Arbeitsplätze werden beherrscht?	wird nicht beherrscht	wird bedingt beherrscht	wird in allen Situationen beherrscht	Es besteht Potenzial für eine Qualifizierung.	Platz für Ihre Anmerkungen
		Bitte Ihre Einschätzung ankreuzen (x)			
STW 1 Disponent			x		
STW 2 Konverter Oberschmelzer		x			
STW 3 Konvertersteuerer		x		x	
STW 4 Konverter 2. Mann			x		
STW 5 Konverter 3. Mann			x		
STW 6 Sekundär Oberschmelzer Vak 1			x		
STW 7 Sekundär Oberschmelzer Vak 2			x		
STW 8 Sekundär Oberschmelzer Pfannenofen			x		
STW 9 Argonspüler Fertigschmelzer			x		
STW 10 Sekundär 2. Mann Vak 1			x		
STW 11 Sekundär 2. Mann Vak 2			x		
STW 12 Sekundär 2. Mann Pfannenofen			x		
STW 13 Umfüller		x			
STW 14 Heckelbahnfahrer	x				
STW 15 RE-Entschwefler	x				
STW 16 PfannenVorarbeiter	x				
STW 17 Pfannenmann	x				
Sonstige Einsatzfähigkeiten außerhalb des Arbeitsbereichs Konverterstahlwerk:					

Abbildung 7: Beispiel zur Fremdeinschätzung der Qualifikation der Mitarbeiter.

Die Selbsteinschätzung ist deshalb von großer Bedeutung, weil das Qualifikations- und Fähigkeitsprofil der Mitarbeiter nicht immer vollständig vom Vorgesetzten erkannt wird. Ebenso finden durch die Selbsteinschätzungen die Interessen der Mitarbeiter Berücksichtigung, die eine Gesprächsgrundlage zur individuellen Personalentwicklung bilden können. Ihre Beteiligung an der Erarbeitung des Fähigkeitsprofils empfinden die Beschäftigen als Wertschätzung, da ihr Erfahrungswissen, ihre Wünsche und Bedürfnisse Berücksichtigung finden. Dies bildet eine wichtige Basis zur Förderung der Lernbereitschaft der Mitarbeiter.

Qualifikations-/ Fähigkeitsprofil im Konverterstahlwerk (Selbsteinschätzung)

Name: *Manfred Mustermann*

Bitte Ihre Einschätzung ankreuzen (x)					
Welche weiteren Arbeitsplätze werden beherrscht?	**beherrsche ich nicht**	**beherrsche ich bedingt**	**beherrsche ich in allen Situationen**	**Ich habe Interesse an einer Qualifizierung.**	**Platz für Ihre Anmerkungen**
STW 1 Disponent			x		
STW 2 Konverter Oberschmelzer		x			*Oberschmelzer ist 20 Jahre hier*
STW 3 Konvertersteuerer		x			
STW 4 Konverter 2. Mann			x		
STW 5 Konverter 3. Mann			x		
STW 6 Sekundär Oberschmelzer Vak 1			x		
STW 7 Sekundär Oberschmelzer Vak 2			x		
STW 8 Sekundär Oberschmelzer Pfannenofen			x		
STW 9 Argonspüler Fertigschmelzer			x		
STW 10 Sekundär 2. Mann Vak 1			x		
STW 11 Sekundär 2. Mann Vak 2			x		
STW 12 Sekundär 2. Mann Pfannenofen			x		
STW 13 Umfüller		x			
STW 14 Heckelbahnfahrer	x				
STW 15 RE-Entschwefler	x				
STW 16 PfannenVorarbeiter	x				
STW 17 Pfannenmann	x				

Sonstige Einsatzfähigkeiten außerhalb des Arbeitsbereichs Konverterstahlwerk: *Staplerschein*

Abbildung 8: Beispiel zur Selbsteinschätzung der Qualifikation durch die Mitarbeiter.

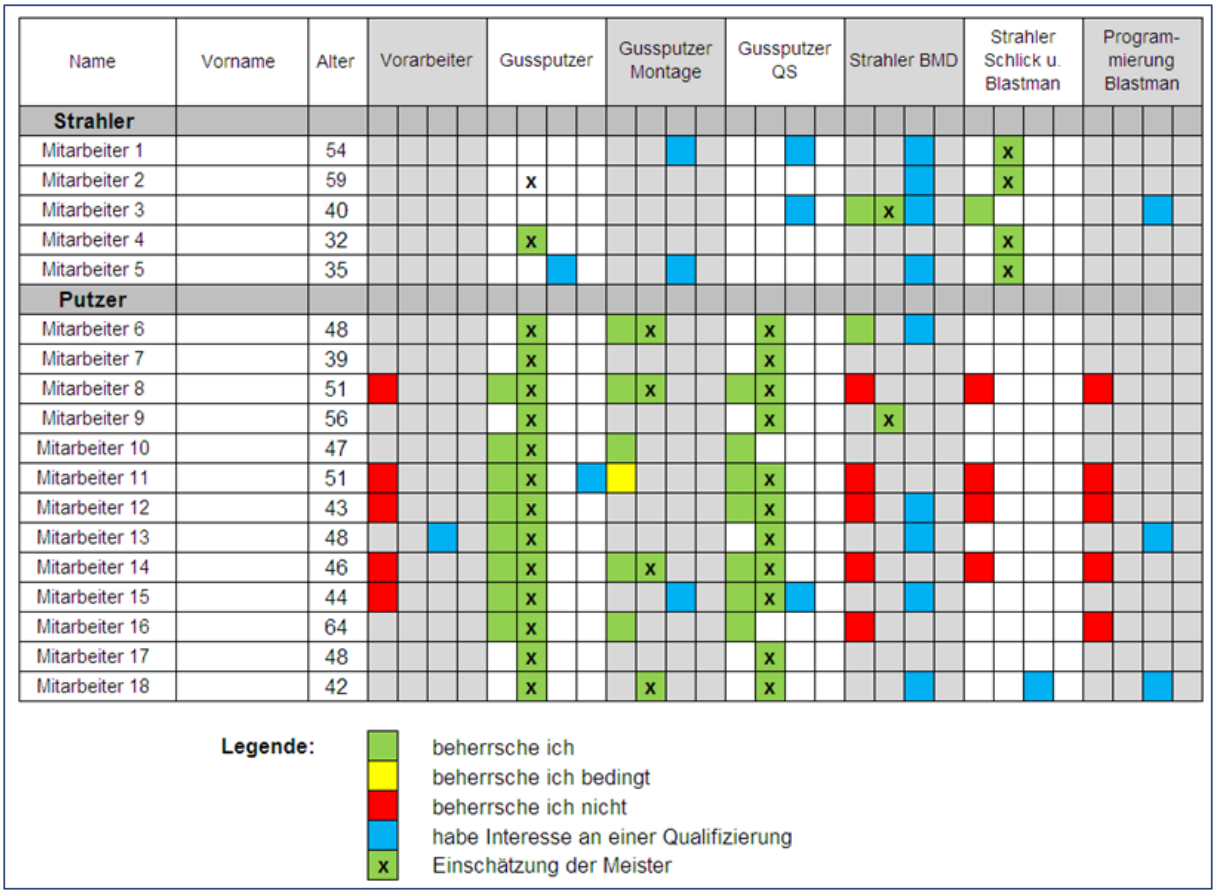
Die erstellten Fähigkeitsprofile (Selbst- und Fremdeinschätzungen) werden in einer Qualifikationsmatrix zusammengetragen (http://www.bit-bochum.de/fileadmin/redaktion/downloads/forschungsprojekte/aktuell/ergostahl/Toolbox_INSTRUMENT_Qualifikationsmatrix.pdf).

Die Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung sind zwischen Führungskraft und Mitarbeitern sowie ggf. unter Beteiligung von Betriebsrat und Personalabteilung zu klären. Auch die Qualifizierungsinteressen der Beschäftigten und ungenutzten Potenziale werden zwischen Führungskraft und Mitarbeiter abgestimmt und geprüft, ob und in welcher Form eine Nutzung im Betrieb sinnvoll ist. Die auf diese Weise im Konsens erstellte Qualifikationsmatrix gibt einen aktuellen Überblick über das Leistungsprofil der Organisationseinheit (z. B. des Betriebes).

Tipp:

Die Einbeziehung aller Beteiligten in die Qualifikationsbedarfsanalyse, die Qualifizierungsplanung und -umsetzung sowie deren Erfolgskontrolle ist eine wichtige Rahmenbedingung, weil die partnerschaftliche Entwicklung einer Qualifizierungsplanung zu Transparenz der geplanten Maßnahmen und zu Akzeptanz des Vorgehens in der Belegschaft und beim Betriebsrat führt.

Abbildung 9 zeigt einen Auszug aus einer Qualifikationsmatrix.



Name	Vorname	Alter	Vorarbeiter	Gussputzer	Gussputzer Montage	Gussputzer QS	Strahler BMD	Strahler Schlick u. Blastman	Program-mierung Blastman
Strahler									
Mitarbeiter 1		54						x	
Mitarbeiter 2		59		x				x	
Mitarbeiter 3		40					x		
Mitarbeiter 4		32		x				x	
Mitarbeiter 5		35						x	
Putzer									
Mitarbeiter 6		48		x	x	x			
Mitarbeiter 7		39		x		x			
Mitarbeiter 8		51		x	x	x			
Mitarbeiter 9		56		x		x	x		
Mitarbeiter 10		47		x					
Mitarbeiter 11		51		x		x			
Mitarbeiter 12		43		x		x			
Mitarbeiter 13		48		x		x			
Mitarbeiter 14		46		x	x	x			
Mitarbeiter 15		44		x		x			
Mitarbeiter 16		64		x					
Mitarbeiter 17		48		x		x			
Mitarbeiter 18		42		x	x	x			

Abbildung 9: Beispiel einer Qualifikationsmatrix (Auszug).

Wird mit der Qualifizierung auch das Ziel verfolgt, einen Belastungswechsel zu ermöglichen, so gibt das Arbeitsplatzkataster (Kapitel 4.2) Hinweise für die Durchführung entsprechender Maßnahmen.

Erkenntnisse aus der Qualifikationsmatrix

Aus der Qualifikationsmatrix wird sehr schnell erkennbar, welche Mitarbeiter die Tätigkeiten an bestimmten Arbeitsplätzen ausführen können. Verfügen nur wenige Mitarbeiter über die für die Ausführung erforderlichen Qualifikationen, so handelt es sich bei diesen um Engpassqualifikationen. Unter demografischen Gesichtspunkten ist darüber hinaus von besonderer Bedeutung, ob es ältere Beschäftigte gibt, die demnächst das Renteneintrittsalter erreichen oder im Rahmen einer einzelvertraglichen Regelung ein frühes Ausscheiden aus dem Betrieb vereinbart haben, die aber über Wissen und spezielle Fähigkeiten (Erfahrungswissen) verfügen. Ist dies der Fall, dann ist zu klären, wie die Sicherung bzw. der Transfer von Wissen so rechtzeitig eingeleitet werden kann, dass mit dem Ausscheiden der älteren Beschäftigten kein wichtiges Erfahrungswissen für den Betrieb verloren geht. D. h. es muss auch Bestandteil des Qualifizierungsplans sein, den Wissensbestand des Unternehmens zu sichern.

Auf der anderen Seite wird aufgezeigt, über welche Qualifikationen und Potenziale die Beschäftigten verfügen, die unter Umständen nicht zum Einsatz gebracht werden können und somit die Gefahr besteht, dass diese Fähigkeiten und Fertigkeiten auf Grund

mangelhafter Nutzung verkümmern oder veralten. Gleichzeitig bilden die ungenutzten Potenziale aber auch Chancen für eine Veränderung der Arbeitsorganisation.

Ein so erstellter Qualifizierungsplan ermöglicht die Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels durch die Entwicklung einer lernfähigen Organisation, den Erhalt und Ausbau von Schlüsselqualifikationen sowie Belastungswechsel. Diese Faktoren erhalten die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen mit flexibel einsetzbaren Mitarbeitern.

Durchführung der Qualifizierungen

Für arbeitsplatznahe Qualifizierungen oder zur Übertragung bzw. Sicherung von Erfahrungswissen, hat sich das Modell des „Tandems“ bewährt. Diese Methode ist auch besonders für ältere Mitarbeiter geeignet (http://www.bit-bochum.de/fileadmin/redaktion/downloads/forschungsprojekte/aktuell/ergostahl/Toolbox_INSTRUMENT_Planung_Lerntandems.pdf).

Bei dieser Form der Wissensvermittlung arbeitet ein erfahrener Mitarbeiter (Pate) mit einem Beschäftigten (Lerner) zusammen, der die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten über einen definierten Zeitraum erwerben soll.

Die Basis für die Qualifizierung bildet eine differenzierte Arbeitsplatzbeschreibung, die alle Tätigkeitselemente des Arbeitsplatzes beinhaltet. Sind diese Arbeitsplatzbeschreibungen nicht mehr aktuell oder nicht vollständig, dann ist zunächst mit dem Paten zu klären, welche konkreten Anforderungen der Arbeitsplatz beinhaltet, um die Inhalte der Qualifizierung zu definieren. Das so erarbeitete Anforderungsprofil ist abzuklären bzw. zu ergänzen.

Tipp:

Strukturierungshilfen für die Beschreibung der Anforderungen sind in der Toolbox abgebildet (http://www.bit-bochum.de/fileadmin/redaktion/downloads/forschungsprojekte/aktuell/ergostahl/Toolbox_BEISPIEL_Arbeitsplatzmappe.pdf).

Die Qualifizierungsinhalte stellen auch die Grundlage für die Kontrolle des Lernerfolgs dar. Gemeinsam stimmen Paten und Meister mit der Personalabteilung und dem Betriebsrat den durchschnittlichen zeitlichen Aufwand einer Qualifizierung ab. Der Zeitaufwand kann in der praktischen Umsetzung aber individuell unterschiedlich sein, denn Lernende bringen unterschiedliche Voraussetzungen bzgl. ihrer Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die den Lernfortschritt beeinflussen, in die Qualifizierung ein.

Nachdem festgelegt wurde, welche Paten mit welchen Mitarbeitern im Tandem arbeiten sollen und wie hoch der durchschnittliche zeitliche Aufwand pro Qualifizierung ist, kann ein Qualifizierungsplan festgelegt werden.

Erfolgskontrolle

Die Qualifizierungsplanung und speziell die Umsetzung der Maßnahmen bedürfen der Erfolgskontrolle, ob die für die jeweilige Tätigkeit erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten erworben worden sind. Dazu bietet sich ein Gespräch zwischen Vorgesetzten, Paten und Beschäftigten an, um die Qualität des Erlernten und die Anwendbarkeit im Betrieb zu beurteilen.

Wesentlich für die Nachhaltigkeit der Maßnahmen ist, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen, das erweiterte Kompetenzprofil zeitnah und regelmäßig in die Praxis umzusetzen, um einerseits das Erlernte beizubehalten und um andererseits durch die Arbeitsplatzrotation einen gezielten Belastungswechsel und damit den Erhalt ihrer Gesundheit zu ermöglichen. Daher ist ein Plan zur systematischen Rotation der Mitarbeiter an den unterschiedlichen Arbeitsplätzen notwendig, der die Grundlage für den Mitarbeitereinsatz bildet. Die Beschäftigten müssen das Gelernte regelmäßig und systematisch anwenden und nicht erst im „Ernstfall“ (z. B. bei der Urlaubsvertretung) ihr Wissen und Können unter Beweis stellen.

Tipp:

Konkrete Praxisbeispiele zur Qualifizierung zum Belastungswechsel und zu erhöhter Einsatzflexibilität sind in der Toolbox beschrieben http://www.bit-bochum.de/fileadmin/redaktion/downloads/forschungsprojekte/aktuell/ergostahl/Toolbox_BEISPIEL_Qualifizierung_zum_Belastungswechsel_am_Beispiel_einer_Putzerei.pdf

und http://www.bit-bochum.de/fileadmin/redaktion/downloads/forschungsprojekte/aktuell/ergostahl/Toolbox_BEISPIEL_Qualifizierung_zum_Belastungswechsel_am_Beispiel_eines_Stahlwerkes.pdf

Rahmenbedingungen bei Qualifizierungsmaßnahmen (Motivationsquellen)

Während des Zeitraumes der Qualifizierung sind ausreichende zeitliche bzw. personelle Ressourcen für deren Durchführung zur Verfügung zu stellen. Diese müssen bereits bei der Erstellung des Qualifizierungsplanes berücksichtigt werden, um einschätzen zu können, in welchem Zeitrahmen die Qualifizierung realisiert werden kann.

Wenn eine Qualifizierung zum Belastungswechsel und/oder zum flexibleren Einsatz der Mitarbeiter geplant ist, müssen die Betriebsparteien eine Einigung darüber erzielen, welche Konsequenzen dieses Vorhaben auf die Entlohnung hat. Ein Facharbeiter, der bereits entsprechend seiner Qualifikation eingesetzt wird, wird wenig Interesse daran haben, vermehrt an geringer entlohnten und ggf. darüber hinaus körperlich belastenden Arbeitsplätzen eingesetzt zu werden. Bei un- und angelernten Mitarbeitern kann die Einstufung in eine höhere Lohngruppe ein wichtiger Motivationsfaktor sein. Förderlich für alle Beschäftigten und das Unternehmen kann es deshalb sein, die erworbene also vorgehaltene Qualifikation zu entlohnen und sie auch in regelmäßigen Abständen abzurufen. Zur nachhaltigen Umsetzung eines systematischen Belastungswechsels ist die Bildung von Bereichsarbeitsplätzen sinnvoll.

3.3 Alternskritische Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung

Die Situation in der Stahlindustrie

In den Unternehmen der Stahl- und Eisenindustrie liegen in der Mehrzahl Gefährdungsbeurteilungen vor, deren Schwerpunkt vorwiegend im Bereich des technischen Arbeitsschutzes liegt. Körperliche Belastungen werden nur teilweise erhoben und bewertet

und psychische sowie alternskritische Belastungen finden in der Regel keine Berücksichtigung.
In vielen Unternehmen wird die Gefährdungsbeurteilung federführend von den jeweiligen Sicherheitsfachkräften als Experten durchgeführt. Die Führungskräfte werden bei sicherheitsrelevanten Aspekten einbezogen. Es fehlt die eigenverantwortliche Bearbeitung der Thematik durch die Führungskräfte, was dazu führt, dass diese Maßnahmen zur alternsgerechten und lernförderlichen Arbeitsgestaltung bislang nicht als ihren Aufgabenschwerpunkt wahrnehmen. Eine Beteiligung der Mitarbeiter bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung erfolgt nur in wenigen Unternehmen, ggf. bei der Erhebung von Belastungen. Bei der Gestaltung von Maßnahmen wird das Erfahrungswissen der Beschäftigten nur selten einbezogen.
Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Maßnahmen zur Verbesserung des technischen Arbeitsschutzes in fast allen Unternehmen Bestandteil von Entscheidungen bei Führungskräften darstellen, während die Berücksichtigung von gesundheitlichen Aspekten (insbesondere körperliche und psychische Einflussfaktoren) eine eher geringe Relevanz besitzt. Um nachhaltige Maßnahmen zur Gestaltung des demografischen Wandels umzusetzen, bedarf es daher einer schrittweisen Veränderung der bestehenden Führungskultur. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass Führungskräfte von der Sinnhaftigkeit des Vorhabens überzeugt sind und ihre Bereitschaft wächst, Veränderungen aktiv mit zu gestalten.
Das bedeutet, dass Führungskräfte zukünftig Themen der alternsgerechten und lernförderlichen Arbeitsgestaltung als ihr wesentliches Aufgabengebiet erkennen müssen und dabei die Fürsorgepflicht für „ihre“ Beschäftigten wahrnehmen. Dazu sind systematische Qualifizierungen der Führungskräfte z.B. zu alternsgerechter Arbeitsgestaltung und dem Zusammenhang zwischen Gesundheit und Führung notwendig. Darüber hinaus sind betriebliche Routinen z.B. im Rahmen von Gefährdungs- und Belastungsanalysen zu entwickeln, die die Zusammenarbeit von Führungskräften, den betrieblichen Experten (Sicherheitsfachkraft und Arbeitsmediziner), dem Betriebsrat und den Mitarbeitern gewährleisten. Nachfolgend wird beschrieben, welche Vorgehensweisen zur Anpassung an das eigene Unternehmen als Grundlagen dienen können.

Die alternskritische Gefährdungsbeurteilung und deren Inhalte

Die alternskritische Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung basiert auf einem ganzheitlichen Arbeits- und Gesundheitsverständnis, in dem alle belastenden und beanspruchenden Faktoren der Arbeitstätigkeit präventiv berücksichtigt werden, um gesundheitsschädigende Belastungen auszuschließen. Die Gefährdungsbeurteilung ist gemäß § 5 ArbSchG eine Aufgabe des Arbeitgebers. Mit der Verantwortungsübertragung wird die Gefährdungsbeurteilung zu einer Aufgabe der Führungskräfte, die diese aber - wie oben geschildert - häufig nicht oder nur zum Teil wahrnehmen. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung sind in allen Phasen zu berücksichtigen. Sie beginnen bei der Planung (was wird wann, wie, unter welchen Bedingungen erhoben) und enden bei der Prüfung der umgesetzten Maßnahmen. Darüber hinaus ist die Beteiligung der Beschäftigten ein unverzichtbarer Bestandteil bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung in allen Phasen, um die Arbeit auch aus ihrem Erleben heraus beurteilen und ihr Erfahrungswissen einbeziehen zu können.

Die Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung erfordert damit interdisziplinäre Zusammenarbeit, bei der die Verantwortlichen des jeweiligen Arbeitsbereichs, Betriebsrat, Sicherheitsfachkraft, Arbeitsmediziner, Sicherheitsbeauftragter und Beschäftigte gemeinsam

die Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung durchführen und in dafür festgelegten Arbeitsgruppen die Themen bearbeiten.

Tipp:

Im Projekt hat sich folgende Zusammensetzung der Arbeitsgruppen bewährt:

- Betriebsleiter (ggf.)
- Meister/ Vorarbeiter
- Mitarbeiter des Arbeitsbereiches
- Sicherheitsfachkraft
- Arbeitsmediziner (optional)
- Vertreter der Instandhaltung/Werkserhaltung
- Betriebsrat

Inhalt einer alternskritischen Gefährdungs- und Belastungsanalyse ist es, die Arbeitsplätze der ausgewählten Bereiche im Unternehmen zu analysieren und die erhobenen Belastungen zu bewerten, um Maßnahmen für die alters- und alternsgerechte Arbeitsplatz- und Arbeitsorganisationsgestaltung zu erhalten. Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung müssen alternsbedingte, negative Veränderungen, wie:

- die Abnahme von Muskelkraft und Bewegungs- und Reaktionsgeschwindigkeit,
- die Minderung des Seh- und Hörvermögens,
- das Absinken der Dauer- und Höchstleistungsfähigkeit

berücksichtigen.

Leistungsfaktoren, die im Alter eher zunehmen, sind gleichzeitig Ressourcen, die zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung genutzt werden können (siehe Abbildung 10).

Faktoren menschlicher Leistungsfähigkeit, die ...		
... im Alter eher abnehmen	... im Alter eher konstant bleiben	... im Alter eher zunehmen
u.a. • Muskelstärke/ -kraft • Bewegungs-geschwindigkeit • Seh- und Hörvermögen • Geschwindigkeit der Informationsaufnahme • Reaktionsgeschwindigkeit • Dauer- und Höchstleistungsfähigkeit • Vitalkapazität	u.a. • Konzentrationsfähigkeit • Fähigkeit zur Informationsaufnahme und -verarbeitung • Sprachkompetenz und -wissen • Bearbeitung sprach- und wissensgebundener Aufgaben	u.a. • (Lebens- und Berufs-) Erfahrung • berufliche Routine und Geübtheit • Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein • Genauigkeit und Zuverlässigkeit • Fähigkeit zum Perspektivenwechsel • Fähigkeit zu einer realistischen Selbsteinschätzung • Beurteilungsvermögen

Abbildung 10: Das Kompensationsmodell.

Die alternskritische Gefährdungs- und Belastungsanalyse baut auf dem Katalog der Faktoren der Gefährdungsbeurteilung der Berufsgenossenschaften auf, die allerdings mit alternskritischen Elementen unterlegt sind. Damit werden insbesondere solche Faktoren berücksichtigt, die unter Alters- und Alternsgesichtspunkten besondere Bedeutung haben (vgl. Abbildung 11: Bewertungsraster alternskritischer Gefährdungen und Belastungen.).

Alternskritische Arbeitsanforderungen sind diejenigen, die Beschäftigten in verschiedenen Lebensphasen physisch (körperlich), psychisch, mental (geistig) und emotional dauerhaft unter- bzw. überfordern können (siehe Abbildung 11). Die Bewertung der Kriterien ergibt das Belastungsprofil des Arbeitssystems.

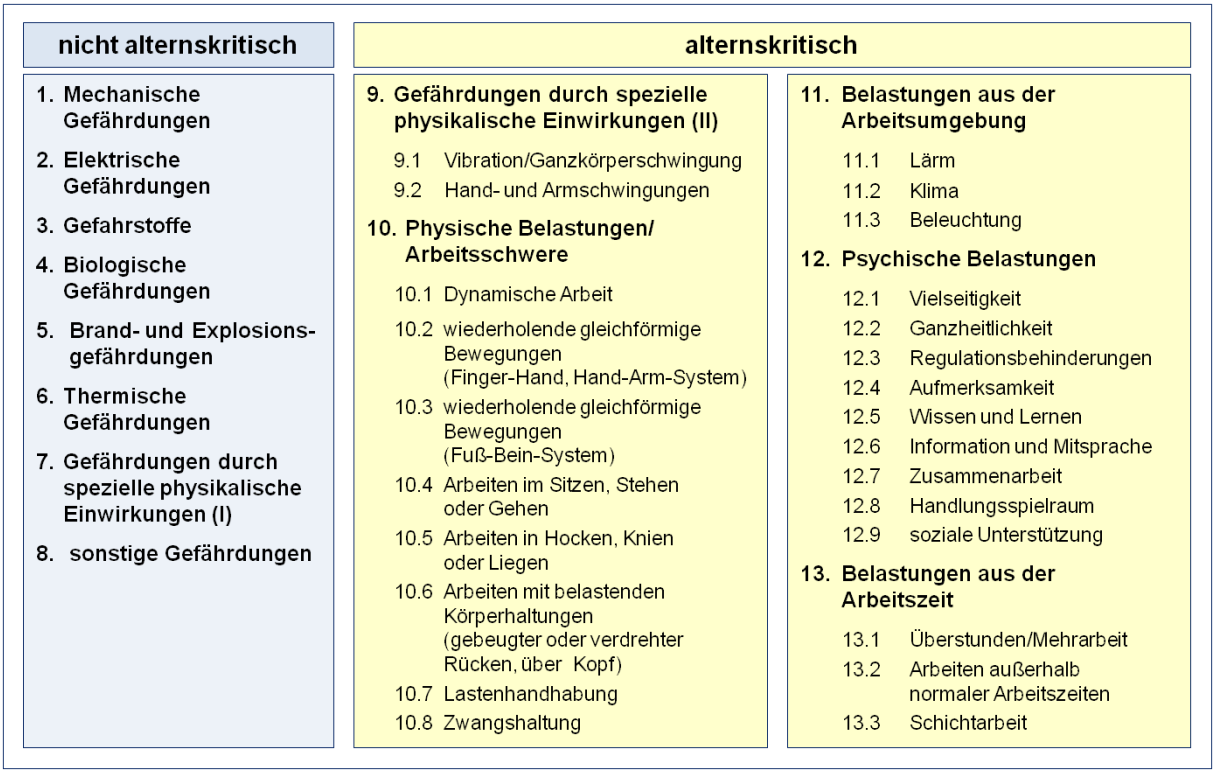


Abbildung 11: Bewertungsraster alternskritischer Gefährdungen und Belastungen.

Die alternskritische Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung hat eine Betrachtung der Elemente des Arbeitssystems und der daraus resultierenden Gefährdungen und Belastungen zum Inhalt. Die Beurteilung bildet die Grundlage für die Maßnahmenplanung und -durchführung sowie die Wirksamkeitskontrolle. Gefährdungen im Rahmen dieser Betrachtung können sich insbesondere ergeben aus (siehe Abbildung 12):

- den Arbeits- und Betriebsmitteln (ihrer ergonomischen Gestaltung und den an ihnen vorhandenen Gefahrstellen und -quellen),
- der Arbeitsumgebung (Gefahrstoffe, Lärm, Klima, Beleuchtung),
- dem Arbeitsgegenstand (z. B. Gewicht, Abmessungen),
- dem Arbeitsablauf (z. B. Heben & Tragen, ungünstige Körperhaltung),
- der Arbeitsorganisation und der aus ihr abgeleiteten Arbeitsaufgabe (kurzzyklische Tätigkeiten, unvollständige Aufgaben mit nur ausführenden Tätigkeiten, Kontrolle und Verantwortung, Unter- und Überforderung, Lernerfordernisse).

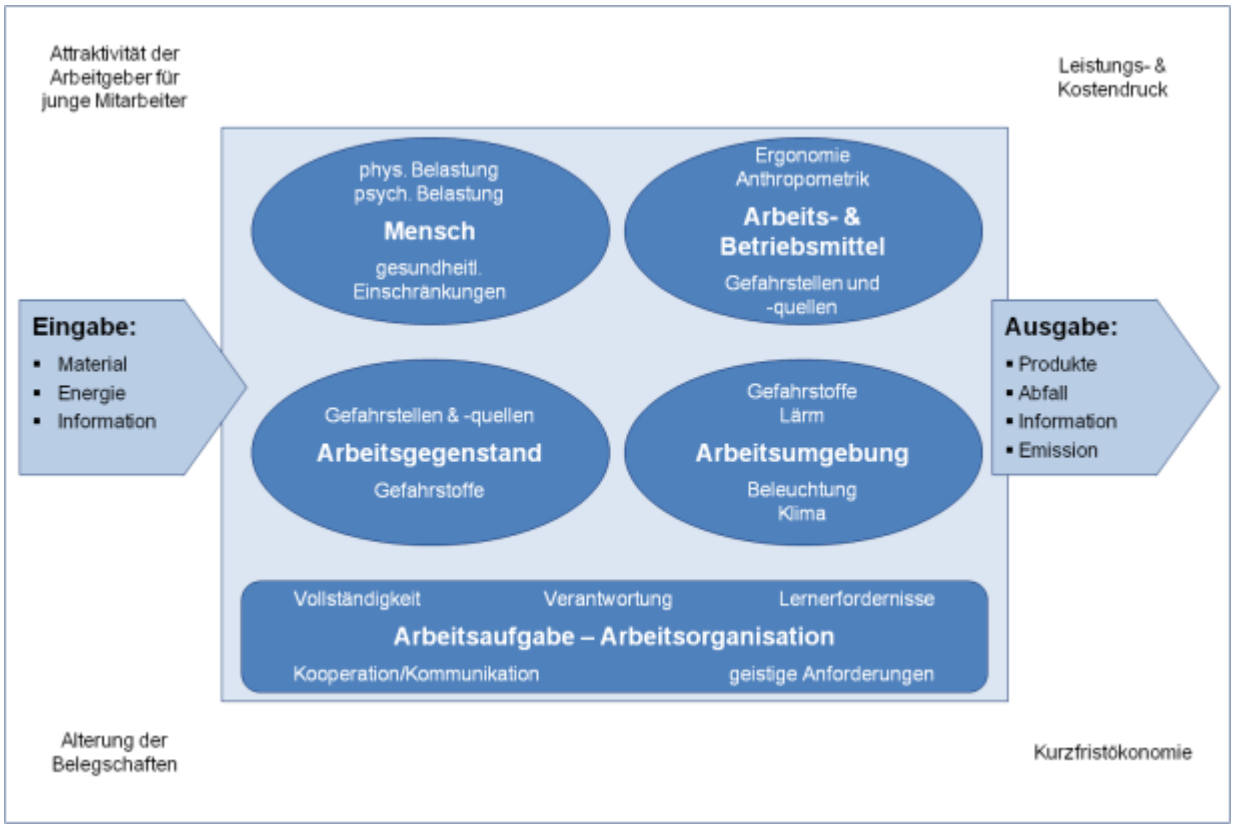


Abbildung 12: Gefährdungen und Belastungen des Arbeitssystems.

Die Analyse der aus den Tätigkeiten resultierenden Gefährdungen und Belastungen muss es ermöglichen, Maßnahmen abzuleiten, die sowohl körperliche, psychische, geistige und emotionale Belastungen in die Betrachtung und Gestaltung einbeziehen.

Das Vorgehen einer alternskritischen Gefährdungs- und Belastungsanalyse

Die Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung wird beteiligungsorientiert durchgeführt, da insbesondere psychische und emotionale Belastungen der Arbeit der Mitwirkung der Beschäftigten bedürfen. Die Beschäftigten sind diejenigen, die die Arbeitsbedingungen am besten kennen. Sie sind die „Experten am Arbeitsplatz“ und können u. a. Auskunft geben zu:

- Störungen im Arbeitsablauf
- Informationsdefiziten
- belastender Arbeitsplatzgestaltung
- Belastungen aus der Arbeitsumgebung
- Führungsverhalten der Vorgesetzten
- Problemen bei der Arbeitszeitgestaltung
- zur erlebten Arbeitsintensität.

Das Vorgehen bei der Gefährdungs- und Belastungsanalyse lässt sich wie folgt beschreiben (siehe Abbildung 13):

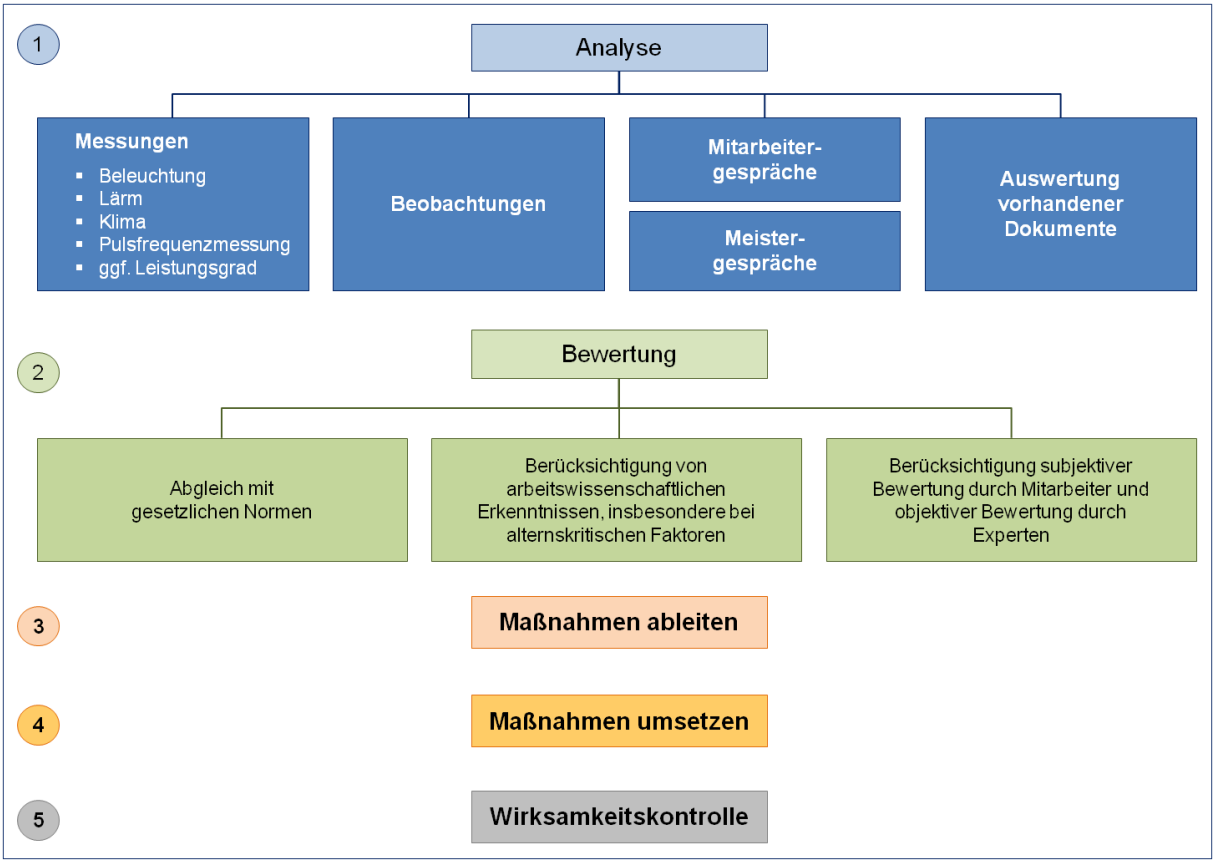


Abbildung 13: Aktivitäten im Rahmen der ganzheitlichen Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung.

Im ersten Schritt bilden die im Unternehmen bereits vorhandenen Dokumente, Protokolle und Messungen die Grundlage für die **Analyse**, d. h. die Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung baut auf den bereits vorhandenen Erkenntnissen des Arbeitsbereiches auf und ergänzt diese u. U., um ein vollständiges und aktuelles Bild der Anforderungen und Belastungen zu erhalten.

In Form von Gruppengesprächen (die Gruppen werden nach Schichten und Arbeitsplatztypen zusammengestellt) erfolgt die Erhebung psychischer Belastungen der Mitarbeiter. Dazu werden teilstandardisierte Interviews durchgeführt http://www.bit-bochum.de/fileadmin/redaktion/downloads/forschungsprojekte/aktuell/ergostahl/Toolbox_INSTRUMENT_Fragebogen_zur_Erhebung_psychischer_Belastungen.pdf.

Zusätzliche Gespräche mit den Meistern geben Hinweise auf Belastungsaspekte aus der Sicht der Führungskraft sowie Anhaltspunkte für vertiefende Analysen. Beobachtungen und begleitende Gespräche werden an allen Arbeitsplätzen über alle Schichten hinweg durchgeführt. Messungen von Klima (Temperatur, Luftfeuchtigkeit, Luftgeschwindigkeit), Lärm und Beleuchtung über alle Tageszeiten – auch in der Nachtschicht – werden aktualisiert und ergänzt. Die Gesamtheit dieser Aktivitäten bildet die Grundlage für die Ableitung von Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeit.

Wenn es im Unternehmen Gesundheitsberichte gibt, so ist es sinnvoll, diese in die Analyse mit einzubeziehen. Sie können Hinweise auf belastende gesundheitsgefährdende Arbeitsplätze/-bereiche geben.

Bei der anschließenden **Bewertung** der Analysedaten finden neben gesetzlichen Vorschriften wie der Lastenhandhabungsverordnung, der Arbeitsstättenverordnung usw.

auch gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse wie z. B. die Leitmerkmalmethode für Heben und Tragen oder Ziehen und Schieben http://www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Physische-Belastung/pdf/LMM-Heben-Halten-Tragen.pdf? blob=publicationFile&v=3

und http://www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Physische-Belastung/pdf/LMM-Ziehen-Schieben.pdf? blob=publicationFile&v=3 sowie Normen (z. B. Greifräume) Berücksichtigung. Genauso fließt die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeiter hinsichtlich erlebter Belastungen als auch die objektive Bewertung durch die Experten in die Bewertung mit ein.

Abbildung 14: Bewertung im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung mit Hilfe des Ampelsystems

Im dritten Schritt - der **Ableitung von Maßnahmen** - werden technische, organisatorische und individuelle Maßnahmen erarbeitet. Diese berücksichtigen die sonstigen Analysedaten, insbesondere die der Altersstrukturanalyse und die der Qualifikationsbedarfsanalyse. Für die Bearbeitung von Belastungsschwerpunkten werden Prioritäten festgelegt. Zentrale Inhalte bilden Maßnahmen zum Abbau alternskritischer Belastungsfaktoren. Die Dokumentation der Maßnahmen erfolgt wie im nachfolgenden Beispiel mit Hilfe der Ampeldarstellung:

BIT Ergebnisprotokoll

Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung					
Betrieb: Unternehmensbereich:			Tätigkeit Arbeitsmittel		
Belastung/ Gefährdung (ggf. eingesetztes Analyseinstrument)	**Fotos**	**Wirkungen im Erleben der Mitarbeiter/ Folgen für den Betrieb**	**Mögliche Ursachen der Belastung/ Gefährdung**	**Bewertung**	**Lösungsvorschläge/ Gestaltungsideen**
Körperhaltung	320-321	- Belastung des Skelettapparates - Ausfallzeiten	Einhängen der Gurte erfordert ungünstige Körperhaltung	LMM 24	Einführhilfen anschaffen
Statische Körperhaltung	324-325 326 330-331	- Hohe Belastung des Skelettapparates - Ausfallzeiten	Umreifen der bearbeiteten Pakete erfordert statische Haltearbeit	LMM 36	- Unterweisung über Arbeitsmethode - Paket-abbindung in aufrechter Haltung ermöglichen
Statische Körperhaltung	327-328 329	- Belastung des Halteapparates - Ausfallzeiten	Schleifen der Stirnseiten der Rundstangen erfordert statische Haltearbeit	LMM 24	Schleifmaschine an Balancer hängen

Abbildung 15: Dokumentation der Ergebnisse der Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung (Beispiel)

Anschließend geht es im vierten Schritt darum, die entwickelten Maßnahmen umzusetzen. Die **Umsetzung der Maßnahmen** ist Aufgabe der betrieblichen Führungskräfte.

Ist die betriebliche Realisierung der Maßnahmen erfolgt und die praktische Erprobung abgeschlossen, wird die **Wirksamkeitskontrolle** durchgeführt. Mit ihr wird sichergestellt, dass die ergriffenen Maßnahmen zielführend waren oder ob eventuell weitere Aktivitäten erforderlich sind, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

Als Ergebnis einer alter(n)skritischen Belastungs- und Gefährdungsanalyse

- entsteht ein Profil der momentanen individuellen Gefährdungssituation aus dem Blickwinkel älter werdender Arbeitnehmer,
- lassen sich Ursachen von Störungen der Gesundheit und Arbeit sowie Schutzziele ermitteln,
- lassen sich Handlungsbedarfe und Maßnahmen für eine alterns- und gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeit identifizieren,
- lässt sich das Ausmaß der alterskritischen Gefährdung für den Gesamtbetrieb anonymisiert darstellen,
- lassen sich betriebliche Handlungsfelder und Maßnahmen erschließen, mit denen die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit individuell und strukturell besser gefördert werden kann.

Alternskritische Gefährdungs- und Belastungsfaktoren in der Stahlindustrie

Die Ergebnisse der Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung in den 5 Unternehmen der Stahlindustrie können verschiedenen Themenfeldern zugeordnet werden, wobei hier die Konzentration auf die Wiedergabe von alters- und alternskritischen Gefährdungen erfolgt. Tabelle 1 stellt diese in einer Übersicht dar.

Tabelle 1: Übersicht der Belastungen.

Belastungen durch die Arbeitsumgebung	
Klima:	▪ Zugluft ▪ Hitze, Kälte, Wärmestrahlung
Beleuchtung:	▪ zu geringe Nennbeleuchtungsstärken ▪ nicht alter(n)sgerechte Beleuchtungsstärken ▪ in Folge dessen kombinierte Belastung mit Sturz- und Stolperstellen
Lärm:	▪ hohe Dauerlärmpegel, z. T. hohe Spitzenlärmpegel
Ergonomie	▪ bei der Ausführung von Tätigkeiten an Steuerständen und Krankabinen ▪ bei manuellen Tätigkeiten (z. B. Putzen, Platten mauern, Prüfen, Richten, Schleifen, Lackieren , Ein- und Auslagern, Strahlen, Flämmen, Ladungssicherung vorbereiten)
Psychische Belastungen	
Führung	▪ einseitige Rückmeldung zur Qualität der Arbeit ▪ unsachlicher Umgang mit den Mitarbeitern ▪ Mangelnde Beteiligung an arbeitsplatzspezifischen Veränderungsprozessen (auch Meister werden nur z. T. eingebunden) ▪ Zeitdruck ▪ sehr große Führungsspanne je Meister ▪ Unterschiedliche Wertschätzung von Arbeitsplätzen
Störungen Technik	▪ Nicht geeignete, störanfällige Arbeitsmittel
Information & Kommunikation	▪ Defizite über alle Hierarchiestufen bis zum Mitarbeiter ▪ Zwischen den Abteilungen (z. B. Instandhaltung u. Fertigung)
Schichtarbeit	▪ kurze Freizeitzyklen nach der Nachtschicht ▪ zu früher Schichtbeginn ▪ vom Vorgesetzten zugewiesene Einbringschichten, die die Freizeitzyklen verkürzen oder unterbrechen

Psychische Belastungen der Mitarbeiter sind vielfach auf Defizite im Führungsverhalten zurückzuführen. Zu den alternskritischen Faktoren gehört insbesondere die mangelnde Beteiligung an Veränderungen des Arbeitsplatzes oder im Arbeitsbereich. Ursachen für die Defizite in der Beteiligungskultur liegen darin, dass Arbeitsplätze, Maschinen und Anlagen häufig durch Planungsingenieure, Instandhalter bzw. Werkserhalter und Betriebsassistenten umgestaltet werden, ohne dass das Erfahrungswissen der Mitarbeiter und der Schichtmeister eingebunden wird. Über Veränderungen wird häufig erst informiert, wenn der Planungsprozess abgeschlossen ist, oder wenn die neue Technik bereits vor Ort installiert ist.

Eine Rückmeldung zur Qualität der Arbeit erfolgt häufig ausschließlich, wenn diese durch Fehler der Mitarbeiter zu gering ist. Lob und Anerkennung hingegen werden in nur wenigen Fällen als Steuerungsinstrument eingesetzt („Nichts gesagt ist genug gelobt“). Ursache hierfür kann auch eine zu große Führungsspanne der Meister (über 60 Mitarbeiter je Schicht) darstellen, die es ihnen aus Zeitgründen nicht ermöglicht, mit ihren Mitarbeitern die erforderlichen Gespräche zu führen. Mitarbeiter erwarten aber auch eine zeitnahe positive Rückmeldung über die Qualität ihrer Arbeit, denn diese ist auch Ausdruck von Wertschätzung und Anerkennung.

Darüber hinaus sind in allen Unternehmen Regulationsbehinderungen durch Störungen der Technik Ursache für psychische Belastungen. Beispielhaft genannt sind hierbei nicht geeignete Leitern, störungsanfällige oder veraltete Handmaschinen, defekte Klimaanlagen oder Ofensteuerungen. Häufig führen kleine Defizite wie fehlende Positionsmarkierungen für Kräne oder Störungen an Überwachungskameras für Gefahrenbereiche zu hohen psychischen Belastungen. Diese Störungen führen oft zu Zeitdruck und als Folge zu unsicheren Handlungen.

Negative Folgen für die Beschäftigten entstehen z. B. beim Putzen oder Kranfahren durch wenig lernförderlich gestaltete Arbeit: Mitarbeiter führen ausschließlich die gleichen repetitiven Tätigkeiten aus. Es besteht selten bis keine Möglichkeit, neue Tätigkeiten bei der Arbeit zu erlernen. Daraus resultieren oft hohe einseitige Belastungen bis hin zum vorzeitigen gesundheitlichen Verschleiß und eine geringe Einsatzflexibilität der Beschäftigten. Das Verhalten der Führungskräfte (hier der Schichtmeister) hat auf diese Belastungssituation wesentlichen Einfluss.

In der Toolbox werden weitere Gefährdungen und Belastungen in den jeweiligen Arbeitsbereichen im Detail dargestellt (http://www.bit-bochum.de/fileadmin/redaktion/downloads/forschungsprojekte/aktuell/ergostahl/Toolbox_BEISPIEL_Alternskritische_Gefaehrdungen_und_Belastungen_in_der_Eisen-_und_Stahlindustrie.pdf).

Darüber hinaus werden exemplarisch psychische Belastungsfaktoren in der Eisen- und Stahlindustrie beschrieben (http://www.bit-bochum.de/fileadmin/redaktion/downloads/forschungsprojekte/aktuell/ergostahl/Toolbox_HINTERGRUNDWISSEN_psychische_Belastungsfaktoren.pdf).

4 Alternsgerechte, lernförderliche Arbeitsgestaltung

Schwere körperliche Arbeit wie das Heben und Tragen von Lasten, häufiges Stehen, Arbeiten in Zwangshaltungen wie über Kopf oder in knieender, gebückter oder liegender Stellung kann krank machen, wenn es dadurch über längere Zeit zu Fehlbelastungen des Muskel-Skelett-Systems kommt. Ältere Mitarbeiter und sind davon stärker betroffen als Jüngere.

Psychische Belastungen, die die Ursache für Gesundheitsverschleiß bilden können resultieren u. a. aus unvorhersehbaren Störungen in der Technik, Zeitdruck und Defiziten im Führungsverhalten.

Erhebliche Belastungen resultieren darüber hinaus aus dem produktionsbedingten hohen Anteil der Wechselschicht-, Nacht- und Wochenendarbeit. Im produktiven Bereich sind ca. 70 % der Beschäftigten in Schichtarbeit tätig.

Die Auswirkungen alternskritischer Arbeitsanforderungen lassen sich in vielen Fällen durch Maßnahmen reduzieren, die arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigen, deren Umsetzung zur gesundheits- und lernförderlichen Arbeitsgestaltung führt.
Gesundheits- und lernförderliche Arbeitsgestaltung entsteht dadurch, dass die ergonomische Gestaltung von Arbeitsraum, Arbeitsplatz, Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstand und damit auch die Berücksichtigung von Belastungsgrenzen beim Heben und Tragen, Ziehen und Schieben von Lasten, der Körperhaltung, der Greifräume, der Umgebungsbedingungen (Beleuchtung, Lärm, Klima, Schadstoffe, Vibration) und der Mensch-Maschine-Schnittstelle

(Bedienbarkeit, Softwaregestaltung) als Grundvoraussetzung Berücksichtigung finden (Abbildung 16).

Elemente des Arbeitssystems	Beispiele für Gestaltungsfelder
Arbeitsraum	Abmessungen Heizung, Lüftung, Wärmedämmung Beleuchtung Sichtbeziehungen Schalldämmung und -dämpfung
Arbeitsplatz	Arbeitsplatztyp Arbeitshöhen Beinraum Greifraum Sehwinkel und Sehabstand Beleuchtung
Arbeitsmittel	Abmessungen und Gewichte Emissionen (Lärm, Gefahrstoffe, ...) Körperhaltung Handhabbarkeit Hardware, Software
Arbeitsgegenstand	Abmessungen und Gewichte Handhabbarkeit Material Emissionen
Arbeitsumgebung	Immissionen (Lärm, Gefahrstoffe, Klima, Beleuchtung, ...)
Arbeitsorganisation	Einzel- oder Gruppenarbeit Schichtsystem Arbeitszeit- und Pausenregime Arbeitsplatzwechsel

Abbildung 16: Gestaltungselemente im Arbeitssystem

Ebenso sind die Arbeitsaufgabe und die damit verbundene Arbeitsorganisation von wesentlicher Bedeutung, da diese das Verhalten und Erleben der Beschäftigten bestimmen.
Damit Lernen im Arbeitsprozess erfolgen kann, muss die ausgeführte Tätigkeit vollständig sein, d.h. planen, entscheiden, ausführen und kontrollieren bilden einen zusammenhängenden Arbeitsauftrag.
Lernen im Arbeitsprozess wird über die beschriebene vollständige Tätigkeit hinaus unterstützt durch systematischen, belastungsorientierten Arbeitsplatzwechsel.
Lernförderliche Arbeitsbedingungen sind damit aber auch gesundheitsförderlich, da der im Arbeitsprozess geförderte Kompetenzerwerb die Motivation fördert und einen Beitrag zum Belastungsabbau leistet.
Alternsgerechte Arbeitsgestaltung bedeutet darüber hinaus, dass Arbeitsplätze so gestaltet sein müssen, dass Beschäftigte vom Eintritt ins Berufsleben bis zum Erreichen der Rentenaltersgrenze an ihnen tätig sein können.

Die Ableitung von Gestaltungskonzepten basiert auf einer ganzheitlichen und alternskritischen Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung (siehe Kapitel 3.3). Ebenso muss berücksichtigt werden, dass sich das Fähigkeitsprofil der Beschäftigten im Laufe eines Arbeitslebens verändert (siehe Kompensationsmodell in Kapitel 3.3). Bei den aus der Gefährdungsbeurteilung abzuleitenden Maßnahmen sind alle Tätigkeitselemente zu berücksichtigen, um eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung zu realisieren.

Alternskritische Arbeitsanforderungen lassen sich aus den Gestaltungsfeldern des demografischen Wandels ableiten und wie folgt zuordnen (siehe Tabelle 2):

Tabelle 2: Alternskritische Arbeitsanforderungen.

Körperliche Belastungen aus der Arbeitsplatzgestaltung	- Heben und Tragen von Lasten - Ziehen und Schieben von Lasten - Zwangshaltungen - einseitig belastende Tätigkeiten - Vibrationen
Belastungen aus der Arbeitsorganisation	- taktgebundene Arbeiten - kurzzyklische Aufgaben - Zeitdruck - Informationsmangel - Informationsüberlastung - unklare Arbeitsaufgabe - nicht eindeutige Anweisungen - unvorhersehbare und unerwartete Störungen - Dequalifikation in Folge von Unterforderung - Verantwortung (zu hohe, keine)
Belastungen aus der Arbeitsaufgabe	- zu hohe quantitative Anforderungen - unvollständige, partialisierte Aufgabe
Belastungen aus der Arbeitsumgebung	- Lärmbelastung - mechanische Schwingungen - Hitze, Kälte - mangelhafte Beleuchtung - Gefahrstoffe
Belastungen aus der sozialen Umgebung	- Konkurrenz unter den Mitarbeitern - fehlende Unterstützung durch Mitarbeiter oder Vorgesetzte - fehlende Anweisung durch Vorgesetzte - Konflikte mit den Vorgesetzten und Kollegen - häufiger, ungeplanter Arbeitsplatzwechsel - zwischenmenschliche Konflikte - Isolation, Einzelarbeitsplatz
Belastungen aus der Person	- ineffiziente Handlungsstile - fehlende Lernerfahrung - geringer Erfolg - fehlendes Selbstvertrauen (Angst vor neuer Aufgabe) - außerbetriebliche Konflikte
Belastungen aus der Unternehmenskultur (Beschäftigungssicherheit, Personalpolitik)	- Perspektivlosigkeit für die persönliche Entwicklung - Fehlzeitengespräche - Umsetzung - Sorgen um den Arbeitsplatz - Arbeitsplatzabbau

Die Ergebnisse der Gefährdungs- und Belastungsanalyse (siehe Kapitel 3.3) zeigen, dass es an den analysierten Arbeitsplätzen

- physische,
- psychische,
- mentale und als Folge des Erlebens
- emotionale

Belastungen gibt, die zu Gesundheitsgefährdungen führen können.
Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse des Projektes ergo-stahl zeigen, dass die Umsetzung der beschriebenen Gestaltungsmöglichkeiten möglich ist.

4.1 Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung

Die Realisierung von Maßnahmen zur ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung bietet ein vielfältiges Gestaltungsfeld. Dabei kann es sinnvoll sein, mit Maßnahmen zu beginnen, die Detaillösungen beinhalten, da diese leicht und ohne zeitliche Verzögerung im betrieblichen Alltag zu bewältigen sind, während die Lösungen von Aufgabenstellungen, die mit größeren Investitionen verbunden sind, häufig einen längeren Zeitraum für die Realisierung brauchen.

Die ergonomischen Gestaltungsaufgaben werden insgesamt in hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppen gelöst und der erstellte Belastungskatalog im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten bearbeitet. Dabei können die „kleinen Fische“ generelle Aufmerksamkeit für das Thema Demografie schaffen und die betrieblichen Akteure für die Gestaltung des demografischen Wandels sensibilisieren.

Die beteiligten Mitarbeiter fühlen sich aktiv einbezogen und sehen diese Beteiligung als Wertschätzung ihrer Person, ihrer Arbeit und ihres Erfahrungswissens.

Auch bei der Bearbeitung von Detaillösungen werden mehrere Anforderungen des demografischen Wandels bewältigt.

Die Spannweite der im Projekt abgeleiteten Maßnahmen reicht deshalb auch „von kleinen Fischen“ bis zum „großen Wurf“.

Tabelle 3: Arbeitsgestaltungsmaßnahmen im Stahlwerk am Beispiel des Kokillenmanns

Arbeits-aufgabe	Gespanne für den Blockguss vorbereiten: ▪ Trichtersteine (Gewicht 8 kg) und Trichter (18 kg) werden von der Palette zur Gießgrube getragen (Weg kleiner 5 m) ▪ 8 Trichtersteine und ein Trichter pro Gespann sind im Schnitt notwendig ▪ 7 Schmelzen (ca. 2 Gespanne/Schmelze) werden pro Schicht vergossen	
Trichtersteine bereit stellen	**vor Maßnahmenumsetzung** **Aufnehmen, Transport und Absetzen der Trichtersteine:** Trichtersteine werden von Hand von der Palette genommen und am Grubenrand abgestellt.	**nach Maßnahmenumsetzung** **Aufnehmen, Transport und Absetzen der Trichtersteine:** Trichterzangen wurden als technisches Hilfsmittel in Zusammenarbeit mit dem Steine-Hersteller entwickelt und zur Verfügung gestellt. Mitarbeiter wurden geschult, aus den Knien heraus zu heben.
Belastung	▪ erhöhte Belastung durch Bücken und Wiederaufrichten, wenn Mitarbeiter den Trichter von der Palette aufnehmen und an der Grube absetzen ▪ Belastung der Finger durch unergonomische Haltung der Finger beim Fassen und Tragen der Steine	▪ Körperhaltung beim Trichteraufnehmen und -abstellen verbessert das Heben aus den Knien ▪ Massen werden nah am Körper getragen ▪ ergonomische Fingerhaltung durch Gestaltung der Trichterzange: gerade Stellung des Handgelenks
Bewertung mittels LMM	**Risikoklasse 3** (25-50)**, Punktwert 28:** Wesentlich erhöhte Belastung, körperliche Überbeanspruchung ist auch für normal belastbare Personen möglich. Gestaltungsmaßnahmen sind angezeigt.	**Risikoklasse 2** (10-25), **Punktwert 16:** Erhöhte Belastung, eine körperliche Überbeanspruchung ist bei vermindert belastbaren Personen möglich. Für diesen Personenkreis sind Gestaltungsmaßnahmen sinnvoll.
Weitere Maßnahmen		Systematischer Wechsel der Tätigkeit mit dem 2. Kokillenmann (Schulung der Meister und Unterweisung der Mitarbeiter)
Weitere Effekte		▪ Hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern ▪ Höhere Arbeitseffizienz durch Transport von gleichzeitig 4 Steinen

Exemplarisch werden in diesem Leitfaden die Veränderungen bei den Tätigkeiten des Kokillenmanns (Trichtersteine zur Grube transportieren) und der Plattenmaurer dargestellt (siehe Tabellen 3 bis 6). Beide Arbeitsaufgaben wurden mit Hilfe der Leitmerkmalmethode (LMM) vor und nach der Umgestaltung bewertet und zeigen eine deutliche Reduzierung der Belastung. Die hier aufgeführten Veränderungen der Tätigkeiten durch Gestaltung von Arbeitsmitteln sind wesentlich dafür verantwortlich, dass die Teilnehmer der Arbeitsgruppen

die Weiterführung der begonnenen Arbeiten über das Projektende hinaus im Steuerkreis des Unternehmens eingefordert haben.

Tabelle 4: Arbeitsgestaltungsmaßnahmen im Stahlwerk am Beispiel des Plattenmaurers.

<table>
<tr><td>Arbeits-aufgabe</td><td colspan="2">Gießplatten mit Steinen ausmauern:
▪ Abnehmen der Steine von der Palette
▪ Tragen der Steine zur Gießplatte und ablegen
▪ Steine in eingebrachte Schlitze der Platte einlegen</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Abnehmen der Steine von Palette</td><td>vor Maßnahmenumsetzung

Lagerung der Paletten:
Paletten sind direkt auf dem Boden gelagert</td><td>nach Maßnahmenumsetzung

Lagerung der Paletten:
Paletten werden aufgebockt
Langfristige Maßnahmenoption: Paletten werden auf in Boden eingelassenen höhenverstellbaren Scherenhubtisch gelagert</td></tr>
<tr><td>Steine in Platte einlegen</td><td>
Steine werden ohne Hilfsmittel in Schlitze der Gießplatte eingelegt.</td><td>
Hilfsmittel (Prototyp) in unterschiedlichen Größen (angepasst an Mitarbeitergröße) wird zur Verfügung gestellt.</td></tr>
<tr><td>Belastung</td><td>▪ hohe körperliche Belastung durch tiefes Bücken und Wiederaufrichten beim Aufnehmen der Steine und Einlegen in die Gießplatte</td><td>▪ Körperhaltung beim Aufnehmen der Steine verbessert (weniger tiefes Bücken)
▪ aufrechtes Stehen beim Einlegen der Steine in Gießplatte möglich</td></tr>
<tr><td>Bewertung mittels LMM</td><td>Risikoklasse 3 (25-50) , Punktwert 30:
Wesentlich erhöhte Belastung, körperliche Überbeanspruchung ist auch für normal belastbare Personen möglich. Gestaltungsmaßnahmen sind angezeigt.</td><td>Risikoklasse 2 (10-25), Punktwert 16:
Erhöhte Belastung, eine körperliche Überbeanspruchung ist bei vermindert belastbaren Personen möglich. Für diesen Personenkreis sind Gestaltungsmaßnahmen sinnvoll.</td></tr>
</table>

Tabelle 5: Arbeitsgestaltungsmaßnahmen im Stahlwerk am Beispiel des Plattenmaurers (Fortsetzung).

<table>
<tr><td>Arbeits-aufgabe</td><td colspan="2">▪ Ausfüllen der Öffnungen mit Gießmasse
▪ Verschmieren der Gießmasse
▪ Entfernen der Abdeckkapseln</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Ausfüllen der Öffnungen mit Gießmasse
Verschmieren der Gießmasse</td><td>vor Maßnahmenumsetzung
 </td><td>nach Maßnahmenumsetzung
 </td></tr>
<tr><td>▪ Tiefes Bücken beim Verteilen der Gießmasse</td><td>▪ Hilfsmittel ermöglicht Verteilung der Gießmasse in aufrechter Körperhaltung</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Entfernen der Abdeckkapseln</td><td>vor Maßnahmenumsetzung
 </td><td>nach Maßnahmenumsetzung
 </td></tr>
<tr><td>▪ Tiefes Bücken beim Abnehmen der Abdeckkapseln</td><td>▪ Kleiner Haken am Besen ermöglicht das Entfernen der Abdeckkaseln ohne Bücken (der Besen wird ohnehin im vorangegangenen Arbeitsschritt benötigt)
▪ Dadurch weitere Reduzierung der Belastung durch gebückte Körperhaltung</td></tr>
</table>

Wesentliche aufwändiger und kostenintensiver ist die alternsgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes Ofeneinlauf.

Tabelle 6: Arbeitsgestaltungsmaßnahmen im Finalbetrieb am Beispiel des Ofeneinlaufs

Arbeits-aufgabe	▪ Stäbe werden auf Ofeneinlaufrollgang aufgelegt und vereinzelt. Durch prozessbedingte Behandlung sind Stäbe verzogen und biegen sich durch.	
Stabvereinzelung	**vor Maßnahmenumsetzung** Stabvereinzelung erfolgt manuell durch zwei Mitarbeiter	**nach Maßnahmenumsetzung** Stabvereinzelung erfolgt durch technisches Hilfsmittel, einem Andromaten der Fa. Henschel
Belastung	▪ hohe körperliche Belastung der Oberarme, Schultergelenke und der Rückenmuskulatur durch verdrehte und gebückte Körperhaltung ▪ hohes Risiko Finger und Hände bei der Tätigkeit zu quetschen	▪ maschinelle Ausführung der Vereinzelung, Tätigkeit erfolgt durch Bedienung des Manipulators im Sitzen, ergonomische Gestaltung des Steuerstandes und einfache Bedienung mittels Joystick möglich
Bewertung mittels LMM	**LMM: Risikoklasse 3 (25-50) , Punktwert 35:** Wesentlich erhöhte Belastung, körperliche Überbeanspruchung ist auch für normal belastbare Personen möglich. Gestaltungsmaßnahmen sind angezeigt.	Alternsgerechter Arbeitsplatz, auch für Mitarbeiter mit Leistungseinschränkungen oder Schwerbehinderungen geeignet

Tipp:

Weitere Beispiele befinden sich in der Toolbox (http://www.bit-bochum.de/fileadmin/redaktion/downloads/forschungsprojekte/aktuell/ergostahl/Toolbox_BEISPIEL_alternsgerechte_Arbeitsgestaltung_in_der_Eisen-_und_Stahlindustrie.pdf).

4.2 Arbeitsplatzkataster

Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung kann einen wesentlichen Beitrag zur Belastungsminderung leisten, stößt aber in der Eisen- und Stahlindustrie aufgrund der teilweisen Unveränderlichkeit der Prozesse, des Standes der Technik, der finanziellen Möglichkeiten der Unternehmen und der Intensivierung von Arbeit an Grenzen.

Dies führt zu der Erkenntnis, dass ein belastungsorientierter Arbeitsplatzwechsel auf der Basis eines auf den Ergebnissen der Gefährdungs- und Belastungsanalyse erstellten Arbeitsplatzkatasters hilfreich sein kann, um die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten oder zu fördern.

Die verschiedenen fachlichen, organisatorischen aber insbesondere auch die physischen und psychischen Belastungsfaktoren werden mit Hilfe eines Arbeitsplatzkatasters transparent. Dieses gibt einen systematischen Überblick über die Anforderungs- und Belastungsprofile eines Arbeitssystems, mit dem Ziel, durch den Arbeitsplatzwechsel Über- und Unterforderung der Beschäftigten zu vermeiden.

Dabei bildet das Arbeitsplatzkataster ein Instrument, das die Aufgabe der Fach- und Führungskräfte konstruktiv miteinander verbindet, die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates integriert und damit interdisziplinäre Zusammenarbeit nicht nur ermöglicht, sondern als Element der Organisationsentwicklung einfordert. Das für jeden Arbeitsplatz erstellte Belastungsprofil kennzeichnet die körperlichen Belastungen der Teiltätigkeiten, umfasst die Arbeitsumgebungsfaktoren sowie die psychischen Belastungen und charakterisiert sie in Ampelform.

Die Anforderungs- und Belastungsprofile beinhalten die in der Arbeitsplatz- bzw. Stellenbeschreibung aufgeführten fachlichen und organisatorischen Anforderungen und führen sie mit den aus der Arbeitsaufgabe und der damit verbundenen Arbeitsumgebung resultierenden Belastungen zusammen.

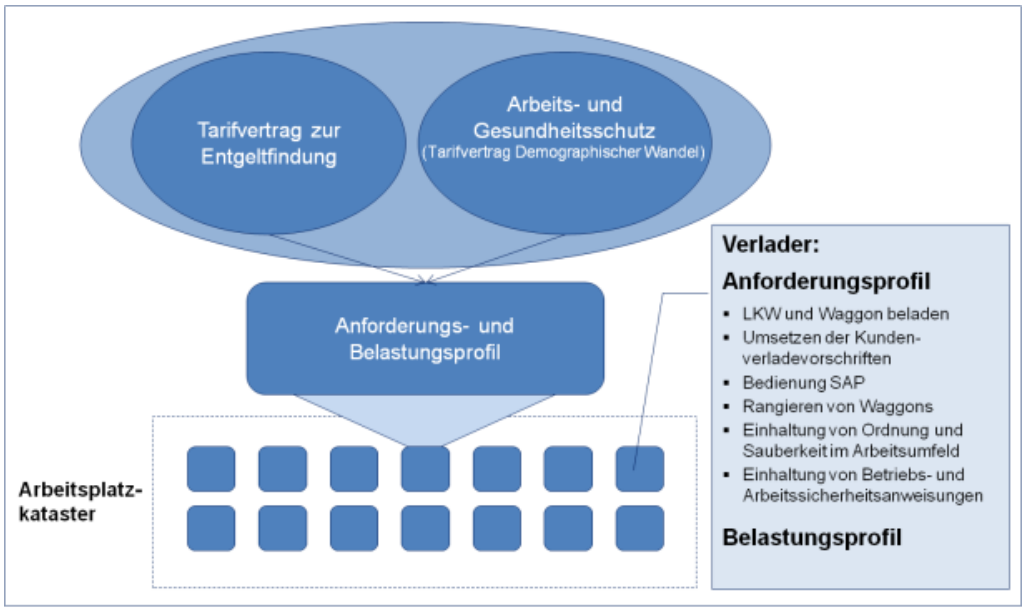


Abbildung 17: Arbeitsplatzkataster.

Das Anforderungsprofil orientiert sich an Kriterien, die für die Entgeltfindung von Bedeutung sind, wie z. B.:

- Können (Arbeitskenntnisse, Fachkenntnisse, Berufserfahrung),
- Handlungs- und Entscheidungsspielraum,
- Kooperation,
- Mitarbeiterführung.

Das Belastungsprofil ist das Ergebnis der ganzheitlichen, alternskritischen Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung und kennzeichnet die aus der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsorganisation, der Arbeitsumgebung und der Arbeitszeitgestaltung resultierenden

- physischen
- psychischen
- mentalen und
- emotionalen

Belastungen und ergänzt somit die fachlichen und sozialen Inhalte zu einem ganzheitlichen Anforderungs- und Belastungsprofil.

Die Abbildung 18 verdeutlicht, dass Informationsquellen, die im Unternehmen von verschiedenen Funktionsträgern erarbeitet werden, zusammenzuführen sind, um ein ganzheitliches Profil zu erstellen. Das auf diese Weise erarbeitete Anforderungs- und Belastungsprofil ist nicht nur die Basis für die Entlohnung, sondern zeigt auch gesundheitsförderliche oder gesundheitsbelastende Elemente des jeweiligen Arbeitsplatzes (Arbeitssystems) auf. Der Nutzen der Anforderungs- und Belastungsprofile liegt darin, dass sie den Führungskräften aufzeigen, wie ein Arbeitsplatzwechsel nicht nur die Flexibilität des Personaleinsatzes erhöht, sondern auch gezielt zum Belastungswechsel und damit zum Erhalt und/oder der Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit genutzt werden kann.

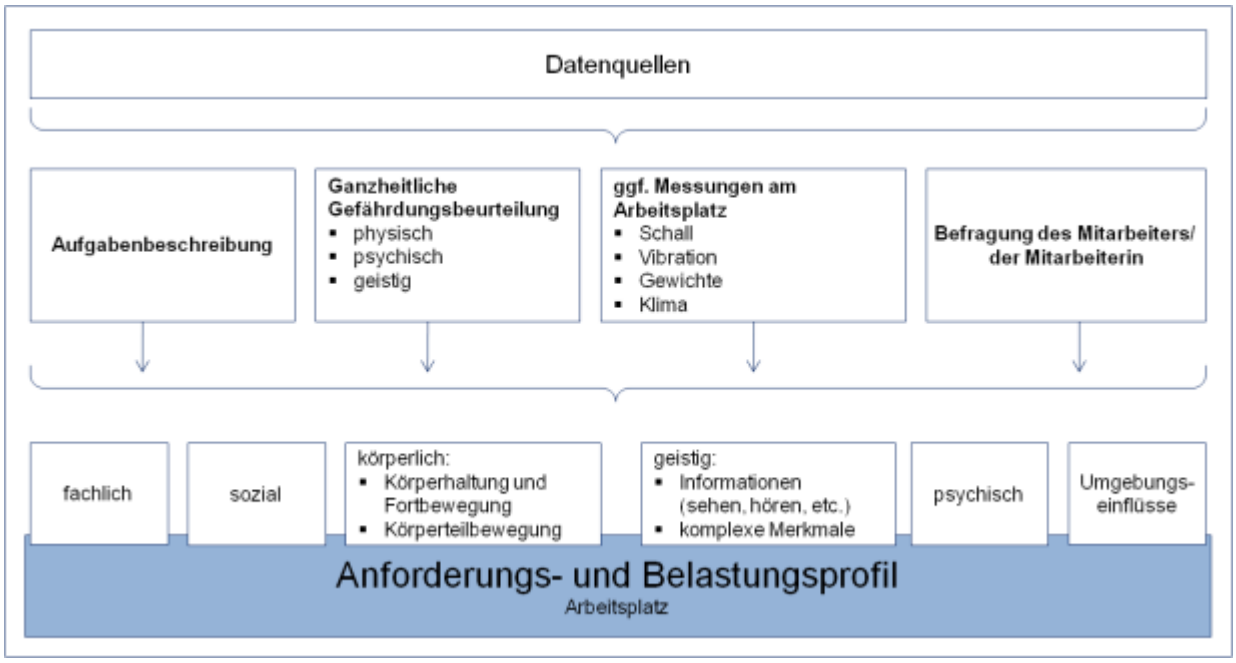


Abbildung 18: Anforderungs- und Belastungsprofil.

Für die betriebliche Organisation der Arbeit hat die Umsetzung dieser Erkenntnisse aber auch Konsequenzen: Der belastungsorientierte Personaleinsatz erfordert die Bildung von Bereichsarbeitsplätzen, deren Inhalt möglichst einen für die Beschäftigten erkennbaren Teil der Produktion abbildet. Gleichzeitig sollten die Bereichsarbeitsplätze aber auch so zusammengestellt sein, dass unterschiedliche Belastungen an den Arbeitsplätzen auftreten. Um dieses Ziel zu erreichen kann es sinnvoll sein, qualitätssichernde und/oder einfache Instandhaltungs- und Wartungstätigkeiten in die Arbeitsplatzprofile zu integrieren. Damit werden inhaltliche Forderungen der Konzepte des Arbeitsplatzwechsels, der Arbeitserweiterung und der Arbeitsbereicherung in die betriebliche Praxis umgesetzt sowie eine lernförderliche Arbeitsgestaltung ermöglicht. Voraussetzung für den belastungsorientierten Arbeitseinsatz sind flexibel einsetzbare Beschäftigte. Die zum Erwerb der Flexibilität notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen müssen beteiligungsorientiert geplant und umgesetzt werden. Es geht insbesondere darum, die Mitarbeiter dort abzuholen, wo sie stehen, Ziele mit ihnen zu vereinbaren, die erreichbar sind und damit zu weiteren Aktivitäten zu motivieren (vgl. Kap. 3.2).

Für die Führungskräfte besteht die Aufgabe darin, lernentwöhnte, aber auch z. T. mit geringer Lernmotivation ausgestattete Beschäftigte davon zu überzeugen, dass der Arbeitsplatzwechsel, die Arbeitserweiterung und -bereicherung nicht nur neue, zum Teil auch anspruchsvollere Tätigkeiten zur Folge hat, sondern langfristig auch gesundheitsförderlich bzw. gesundheitserhaltend ist. Diese Überzeugungsarbeit kann am besten von einem Team geleistet werden, das gebildet wird aus der Führungskraft, dem zuständigen Referenten der Personalabteilung, dem Betriebsarzt und einem Betriebsratsmitglied als Vertreter der Beschäftigten. Führungskraft und Betriebsrat erläutern gemeinsam die Zielsetzung der beabsichtigten Maßnahmen, die im Interesse des Erhaltens der Beschäftigungsfähigkeit durchgeführt werden. Der Betriebsarzt kann die Gesundheitsförderlichkeit der angereicherten Tätigkeiten ergänzend erklären. Das Team hat die Aufgabe, das Gespräch so zu führen, dass die Mitarbeiter Vertrauen in ihre Leistung und ihre Entwicklungsfähigkeit spüren und die Bereitschaft wächst, dieses Potenzial zu erweitern.

Die Erarbeitung des Arbeitsplatzkatasters erfordert die Bildung einer innerbetrieblichen interdisziplinär zusammengestellten Arbeitsgruppe, die aus

- Mitarbeitern der Arbeitswirtschaft/Personalwirtschaft
- Führungskräften
- Fachkräften für Arbeitssicherheit
- Arbeitsmedizinern,
- Mitarbeitern als Experten ihres Arbeitsplatzes und
- Betriebsrat

besteht.

Die Datenquellen werden dabei federführend von den jeweiligen Fachabteilungen ermittelt und in der gemeinsamen Diskussion zu dem Anforderungs- und Belastungsprofil zusammengeführt. Die an den jeweils diskutierten Arbeitsplätzen tätigen Mitarbeiter zu beteiligen und ihre Erfahrungswissen zu integrieren, führt nicht nur zu einem vollständigen Anforderungs- und Belastungsprofil, sondern insbesondere zum Ausdruck einer wertschätzenden Unternehmenskultur und dient der Entwicklung und Förderung von

Lernkompetenz.[3] Im Folgenden werden die inhaltlichen Anforderungen und organisatorischen Erfordernisse beschrieben:

Die Basis des Anforderungsprofils bildet eine differenzierte, aktuelle, die Anforderungen der Tarifverträge zur Gestaltung von Lohn und Leistung umsetzende Aufgabenbeschreibung (vgl. Abbildung 19).

Organisationseinheit:	**Arbeitsplatz-/Stellenbezeichnung:**	**Arbeitsplatz/Stellen-Nr.:**
Betrieb/Anlage: Richt- und Prüfstrecke	**Bediener Richt- und Prüfstrecke**	

Organisatorische Einbindung

Nächsthöhere(r) Arbeitsplatz/Stelle Bez.: Nr.:	Anz. unterstellte(r) Arbeitsplätze/Stellen

Hauptaufgabe (Kurzbeschreibung)

- Richten von Rundmaterial
- Einstellen der Prüfbedingungen und Prüfmechanik für die Längenmessung, Circofluxprüfung (Rissprüfung) und Magnatestgerät (Verwechselungsprüfung)
- Bedienung BDE (Betriebsdatenerfassung)
- Umsetzen der Kunden-/Revidiervorschriften
- Material an der Anlage binden, transportieren, signieren und etikettieren
- Schrottsortierung / Nacharbeit
- Einhaltung von Ordnung und Sauberkeit im Arbeitsplatzumfeld
- Einhaltung von Betriebs- und Arbeitssicherheitsanweisungen

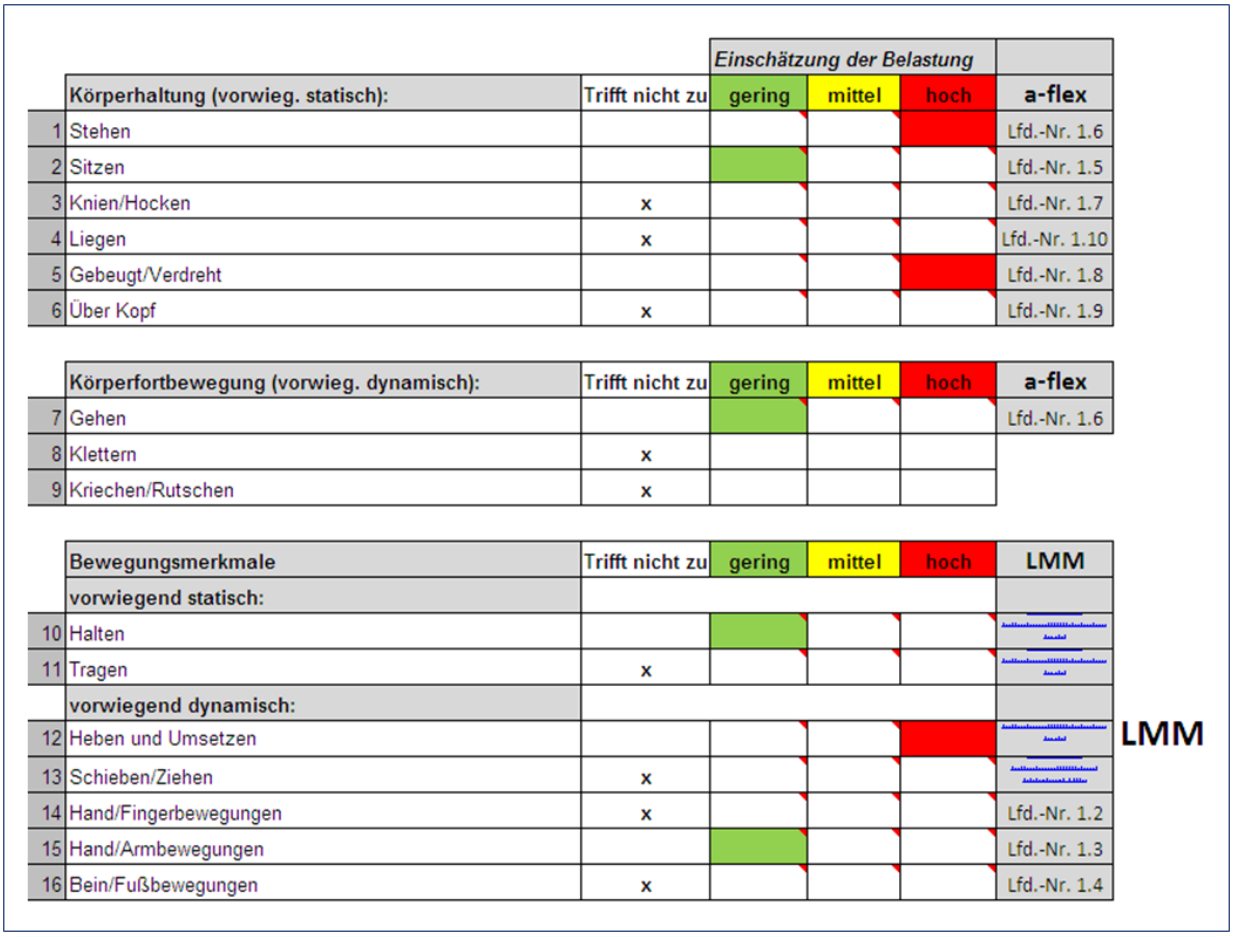
Abbildung 19: Auszug aus der Arbeitsplatz- und Stellenbeschreibung der Richt- und Prüfstrecke.

Daraus ergibt sich ein umfassendes Bild der fachlichen und sozialen Anforderungen und damit lässt sich eine Bewertung der psychischen, physischen und mentalen Belastungen durchführen. Die mit der Durchführung der Tätigkeit verbundenen Belastungen

- nervlich/geistig
- körperlich
- durch Umgebungseinflüsse

sind aber in der Regel in der betrieblichen Praxis nicht beschrieben und bedürfen, um ein vollständiges Bild der Aufgabe zu erhalten, der Ergänzung. Dazu werden aus der ganzheitlichen, alternssensiblen Gefährdungsbeurteilung die alternskritischen Merkmale zu einem Belastungsprofil des Arbeitsplatzes zusammengeführt (vgl. Abbildung 20).

[3] vgl. Arbeitspapier zum INQA Memorandum „Prävention durch Kompetenzentwicklung“, Zusammenhänge, Perspektiven, Handlungsempfehlungen.



			Einschätzung der Belastung			
	Körperhaltung (vorwieg. statisch):	**Trifft nicht zu**	**gering**	**mittel**	**hoch**	**a-flex**
1	Stehen					Lfd.-Nr. 1.6
2	Sitzen					Lfd.-Nr. 1.5
3	Knien/Hocken	x				Lfd.-Nr. 1.7
4	Liegen	x				Lfd.-Nr. 1.10
5	Gebeugt/Verdreht					Lfd.-Nr. 1.8
6	Über Kopf	x				Lfd.-Nr. 1.9

	Körperfortbewegung (vorwieg. dynamisch):	**Trifft nicht zu**	**gering**	**mittel**	**hoch**	**a-flex**
7	Gehen					Lfd.-Nr. 1.6
8	Klettern	x				
9	Kriechen/Rutschen	x				

	Bewegungsmerkmale	**Trifft nicht zu**	**gering**	**mittel**	**hoch**	**LMM**
	vorwiegend statisch:					
10	Halten					
11	Tragen	x				
	vorwiegend dynamisch:					
12	Heben und Umsetzen					
13	Schieben/Ziehen	x				
14	Hand/Fingerbewegungen	x				Lfd.-Nr. 1.2
15	Hand/Armbewegungen					Lfd.-Nr. 1.3
16	Bein/Fußbewegungen	x				Lfd.-Nr. 1.4

LMM

Abbildung 20: Anforderungsprofil und Belastungsmerkmale am Beispiel (Auszug).

Bei der Bewertung der verschiedenen Kriterien mit der Ampelmethode sind arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse hinterlegt. Das Belastungsprofil gibt Auskunft darüber, welche Tätigkeitselemente gesundheitsschädlich sein können. Daraus lassen sich Gestaltungsnotwendigkeiten ableiten (http://www.bit-bochum.de/fileadmin/redaktion/downloads/forschungsprojekte/aktuell/ergostahl/Toolbox_INSTRUMENT_Belastungsprofil_eines_Arbeitsplatzes__UEbersicht_.pdf und http://www.bit-bochum.de/fileadmin/redaktion/downloads/forschungsprojekte/aktuell/ergostahl/Toolbox_INSTRUMENT_Belastungsprofil_eines_Arbeitsplatzes__mit_Bewertungskriterien_.pdf).

Das Nebeneinanderstellen der auf die beschriebene Weise interdisziplinär und beteiligungsorientiert erarbeiteten Anforderungs- und Belastungsprofile ergibt das Arbeitsplatzkataster. Das Belastungskataster zeigt die physischen, psychischen, arbeitsorganisatorischen sowie die Belastungen aus der Arbeitsumgebung auf.

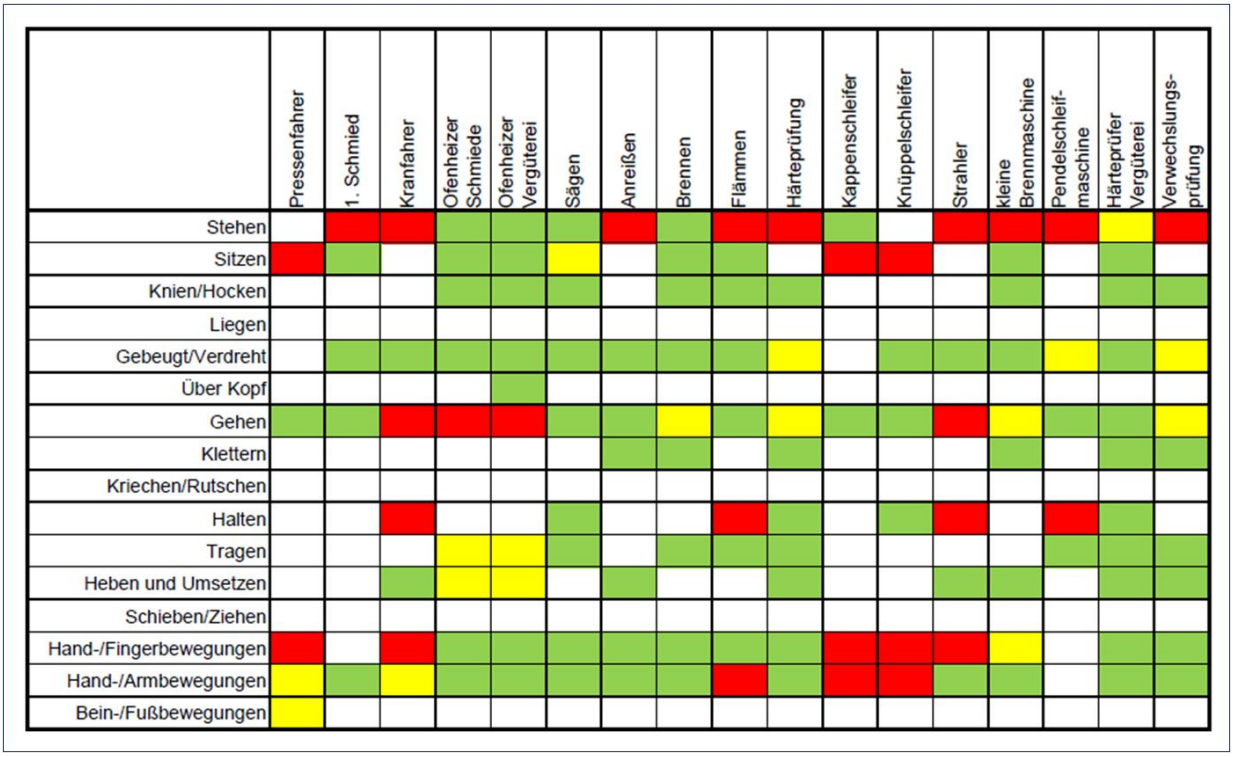


Abbildung 21: Belastungskataster (Auszug).

Für die betriebliche Führungskraft lässt sich damit ein belastungsorientierter Arbeitsplatzwechsel ableiten. Defizite aus der Arbeitsplatzgestaltung werden transparent, psychische Belastungen, die aus der Arbeitsorganisation und/oder dem Führungsverhalten resultieren, werden veränderbar. Werden die aus den Problemfeldern abgeleiteten Maßnahmen beteiligungsorientiert und interdisziplinär bearbeitet, so ergibt sich daraus für alle Betroffenen, wenn auch in unterschiedlichem Maße, der Aufbau von Fähigkeiten und Fertigkeiten verbunden mit einem kontinuierlichen Kompetenzerwerb.

Das Hinführen zu einem größeren Tätigkeitsspektrum bedarf aber auch der Rücksichtnahme auf die speziellen Bedürfnisse der Mitarbeiter (u. a. Alter, Migrationshintergrund), Lernmethoden (z. B. Lernen im Tandem). Eine motivierte und gut qualifizierte Mannschaft wird schließlich dazu beitragen, die Führungskraft von der Aufgabe des Personaleinsatzes zu entlasten, da diese Aufgabe die Beschäftigten selbst organisieren können und wollen und im Idealfall auch dürfen. Für das Unternehmen besteht der Erfolg der Maßnahmen darüber hinaus darin, dass im idealtypischen Fall jeder Beschäftigte für alle Tätigkeiten im Arbeitssystem bzw. in der Abteilung qualifiziert ist und Improvisationsprobleme im Personaleinsatz durch fehlende Qualifikation des Personals auf ein Minimum reduziert werden. Unterstützend für die Motivation der Beschäftigten und die Lernbereitschaft fördernd kann die Entlohnung der vorgehaltenden Qualifikationen der Beschäftigten sein. Sie bildet einerseits für Beschäftigte einen finanziellen Anreiz und andererseits ist es Führungsaufgabe, dafür zu sorgen, dass die mit dem Entgelt verbundene Qualifikation durch flexiblen Personaleinsatz erhalten bleibt.

Die Bildung eines Arbeitsplatzkatasters ist ein effektives Instrument der Organisationsentwicklung und beinhaltet vielfältige Vorteile:

- Basis für die Erfüllung wirtschaftlicher und humaner Ziele der Unternehmen,

- basiert auf Vereinbarungen der Tarifvertragsparteien und erfüllt gesetzliche Anforderungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes,
- beinhaltet eine ganzheitliche Beschreibung der Anforderungen und Belastungen des Arbeitssystems,
- zeigt Gestaltungsmöglichkeiten durch das Ampelsystem auf,
- gibt Hinweise für lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung,
- erfordert interdisziplinäre und inhaltliche Zusammenarbeit von Fach- und Führungskräften sowie die Beteiligung der Beschäftigten,
- erlaubt die Steuerung des Arbeitseinsatzes der Beschäftigten mit Kenngrößen und damit den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit,
- reduziert Improvisationsprobleme beim Personaleinsatz und beeinflusst die Reservequote positiv,

5 Die Rolle des Betrieblichen Gesundheitsmanagements für die Erhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter

Die Alterung der Belegschaften der Unternehmen hat auch Folgen für die Gestaltung der Arbeit, denn mit zunehmendem Alter steigt das Krankheitsrisiko, da altersbedingt die körpereigene Abwehr- und Regenerationsfähigkeit geschwächt wird und langjährige Belastungsexpositionen und gesundheitsschädliche Verhaltensweisen zu vielfach irreversiblen Verschleißprozessen führen.

Die Eisen- und Stahlindustrie ist davon in besonderem Maße betroffen, da viele Unternehmen eine alterszentrierte Altersstruktur aufweisen (vgl. Kapitel 3.1). Es sind deshalb Maßnahmen zu ergreifen, dass auch die Älteren ihre Tätigkeit bis zum Rentenalter ausführen können, denn gesundheitlicher Verschleiß durch die Tätigkeit hat Folgen für die Arbeitsfähigkeit. Ältere Mitarbeiter sind zwar nicht häufiger krank als ihre jüngeren Kollegen, aber wenn sie krank sind, fallen sie in der Regel länger aus. Daher hat die Alterszusammensetzung der Belegschaft Einfluss auf das Fehlzeitengeschehen.

Diesen Zusammenhang greift ein effizientes und wirksames Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) auf. Es ist ein geeignetes Instrument, um sowohl die Gesundheit und damit die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter, als auch den Unternehmenserfolg zu verbessern.

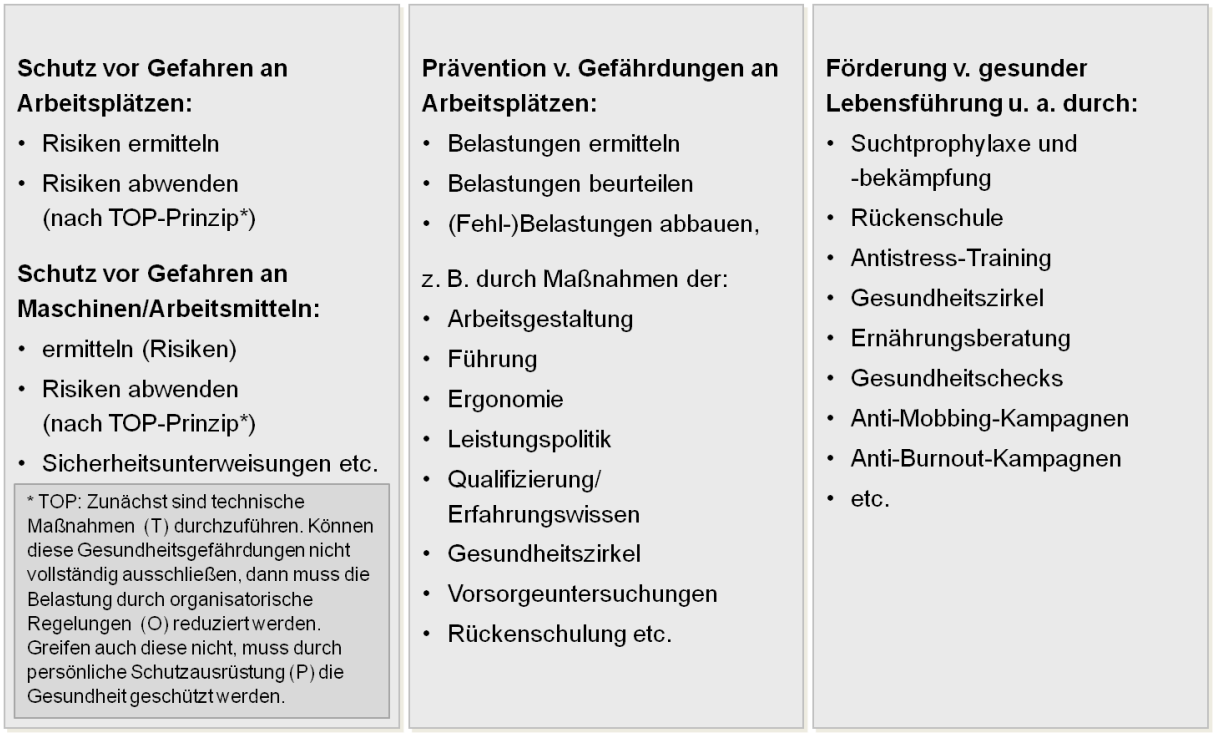


Abbildung 22: Aufgaben des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement beinhaltet sowohl den „klassischen Arbeitsschutz“, also den Schutz vor Gefahren, die Vorbeugung von Belastungen und Gefährdungen am Arbeitsplatz (Verhältnisprävention) als auch die Förderung gesunden Mitarbeiterverhaltens (Verhaltensprävention), wie Abbildung 22 verdeutlicht.

Eine zwischen der Geschäftsführung und dem Betriebsrat im Rahmen einer Betriebsvereinbarung definierte Unternehmenspolitik zum Arbeits- und Gesundheitsschutz legt die strategischen Ziele und gemeinsamen Wertevorstellungen, die in Zusammenhang mit dem Gesundheitsverständnis stehen, fest. Die Betriebsvereinbarung beinhaltet das Gesundheitsverständnis, die Ziele, Prozesse, die Akteure, Inhalte sowie die Instrumente und Werkzeuge des BGM. In diesem Rahmen bewegen sich einzelne Projekte und Maßnahmen. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement bildet also den Überbau für alle Maßnahmen, die der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit dienen und damit die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen sichern.

An einem konkreten Beispiel eines Unternehmens der Eisen- und Stahlindustrie wird deutlich, wie vielfältig die Maßnahmen im Rahmen eines BGM sein können.

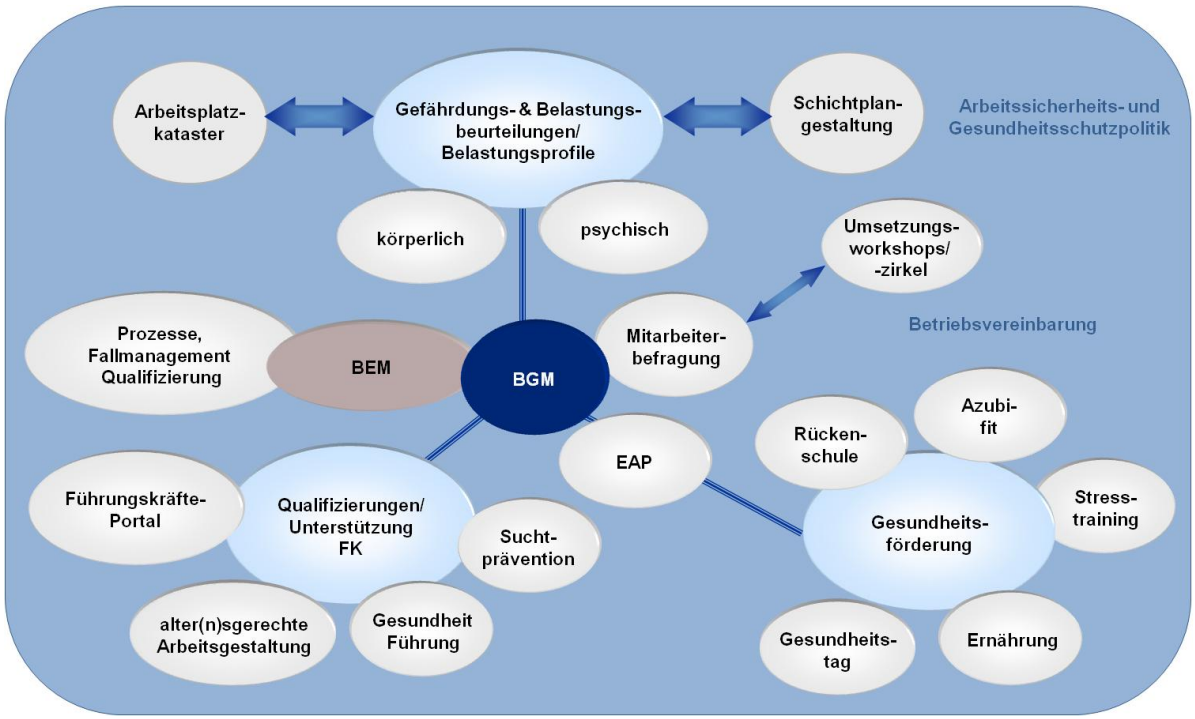


Abbildung 23: Maßnahmen und Projekte im BGM in einem Stahlunternehmen

Im dargestellten Beispiel werden aus den Ergebnissen der Belastungs- und Gefährdungsbeurteilung die psychischen und körperlichen Belastungsfaktoren und die Belastungen aus der Arbeitsumgebung in einem Arbeitsplatzkataster als Überblick zusammengeführt. Gleichzeitig ist das Projekt Schichtplangestaltung eine aus der Gefährdungsbeurteilung abgeleitete Maßnahme mit dem Ziel, die Belastungen aus dem Schichtsystem zu reduzieren und damit die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu verbessern.

Einen wesentlichen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter hat die jeweilige Führungskultur. Daher sind insbesondere die Führungskräfte zu qualifizieren und in ihrer „Führungsaufgabe Gesundheit“ zu unterstützen. Im dargestellten Stahlunternehmen werden alle Führungskräfte vom Geschäftsführer bis zum Vorarbeiter zu den Themen:

- Gesundheit und Führung
- Alternsgerechte Arbeitsgestaltung und
- Suchtprävention qualifiziert.

Darüber hinaus unterstützt ein Portal im Intranet die Führungskräfte mit Wissen und Instrumenten zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Analyseinstrumente wie Mitarbeiterbefragungen (MAB) zu Belastungen, Arbeitsklima, Zufriedenheit und Führungsverhalten, einem von den im Unternehmen vorhandenen Krankenkassen gemeinsam erstellten Gesundheitsbericht, Altersstrukturanalysen usw. bilden die Grundlage für eine zielgerichtete Maßnahmenplanung. In Mitarbeiterworkshops werden die Schwerpunktthemen der Mitarbeiterbefragung der jeweiligen Betriebsbereiche bearbeitet und Maßnahmen abgeleitet. Ein Employee Assistance Programm (EAP) steht für die Kooperation mit einem qualifizierten kommerziellen Dienstleister, der die Mitarbeiter (auch die Führungskräfte) extern bei beruflichen und privaten Problemen qualifiziert berät.

Einen wesentlichen Pfeiler des dargestellten BGM insbesondere zur Wiederherstellung und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit stellt das ***Betriebliche Eingliederungsmanagement*** (BEM) dar.

Viele Unternehmen beklagen den Rückgang von Einsatzmöglichkeiten für Mitarbeiter mit Leistungseinschränkungen. Diese, auch als „Schonarbeitsplätze“ angesehenen Tätigkeiten wie Pförtner, Mitarbeiter in Sozialwerkstätten oder Personal in Waschkauen wurden aus den Unternehmen ausgegliedert. Aber was machen Unternehmen mit einer Anzahl von leistungseingeschränkten Mitarbeitern deren Fachwissen und Kompetenzen dringend im Unternehmen benötigt werden und für die kein Ersatz zur Verfügung steht?

Nicht ohne Grund hat der Gesetzgeber bereits 2004 den Unternehmen die Einführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) auferlegt. Das Sozialgesetzbuch (SGB) IX fordert im § 84.2 die Einführung eines BEM. Das bedeutet, dass Beschäftigten, die innerhalb der letzten 12 Monate länger als 6 Wochen durchgängig oder unterbrochen erkrankt sind, ein BEM anzubieten ist. Ziel des BEM ist es, die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, die Wiedereingliederung zu fördern und einer wiederholten Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen. Damit haben Unternehmen die Chance den drohenden Verlust von gut qualifizierten und erfahrenen Mitarbeitern zu minimieren und das Risiko des Mitarbeiters seinen Arbeitsplatz zu verlieren sinkt gleichermaßen. Optimal umgesetzt bedeutet dies eine „Win-Win-Situation“ für Mitarbeiter und Unternehmen.

Diese Anforderungen zu bewältigen, setzt aber ein strukturiertes BEM mit systematischen Prozessen und Vorgehensweisen im Unternehmen voraus.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die im Rahmen von BEM zu gestaltenden Prozesse.

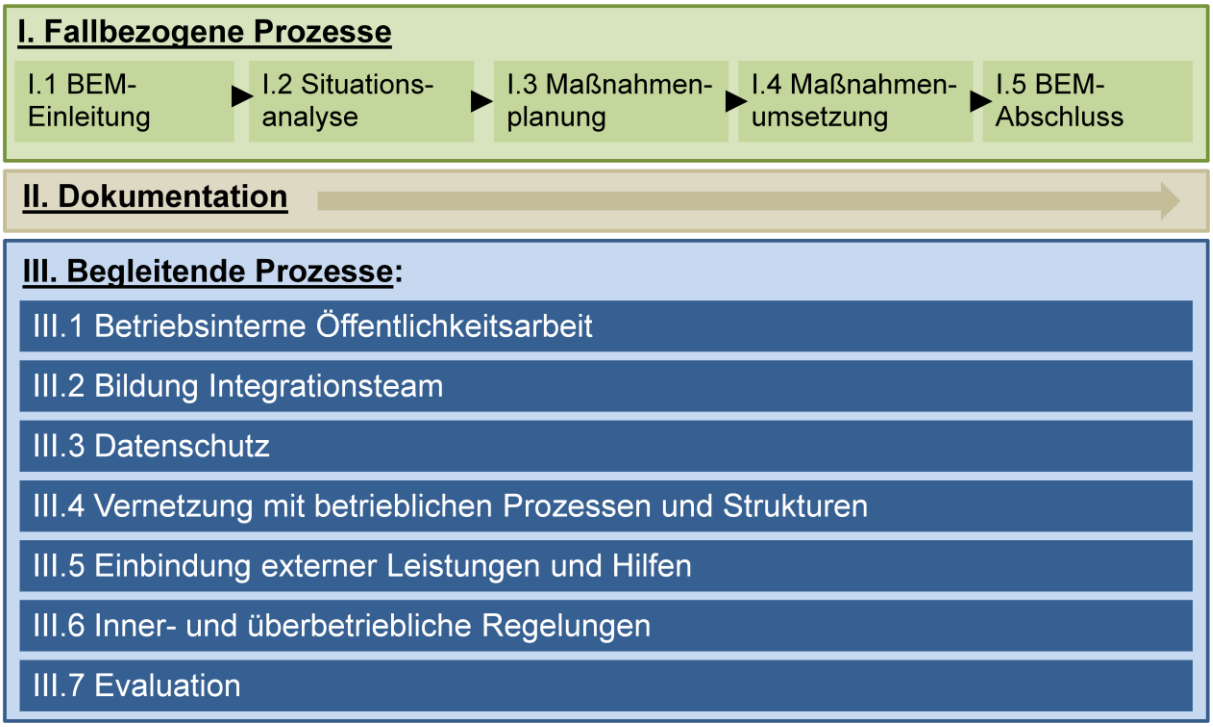


Abbildung 24: Überblick über die BEM-Prozesse

Das Kernstück eines nachhaltig erfolgreichen BEM‘s bildet die Situationsanalyse. Sie beinhaltet die Analyse aller Bedingungen/Faktoren, die die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter beeinflussen und die von Seiten des Unternehmens verändert werden können. Eine

qualifizierte und differenzierte Analyse der Situation der von Arbeitsunfähigkeit bedrohten und betroffenen Beschäftigten ist deshalb die Grundlage für ein zielführendes BEM. Sie dient als Hilfsmittel, Fähigkeiten der Betroffenen und Anforderungen des Arbeitsplatzes abzugleichen und damit Arbeitsplätze zielgerichtet verändern und organisatorische Anpassungen realisieren zu können. Von besonderer Bedeutung ist daher das unter 4.2 dargestellte Arbeitsplatzkataster mit seinen Anforderungs- und Belastungsprofilen. Es ist ein Instrument, das ebenfalls für BEM ein optimales Hilfsmittel darstellt, um eine nachhaltige, erfolgreiche Eingliederung zu erzielen.

Eine umfassende Hilfestellung zur Umsetzung von BEM in Unternehmen bietet der „Werkzeugkasten BEM“, der unter www.bem-werkzeugkasten.de zur Verfügung gestellt wird.

6 Unternehmens- und Führungskultur (Einflussfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten)

„Wertschätzung führt zu Wertschöpfung“

Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung ist ein Querschnittsthema in Unternehmen, die, wenn sie die Beschäftigungsfähigkeit sichern soll, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und belastungsorientierte Flexibilität beinhaltet.

Die Umsetzung kann an Barrieren in Form von Routinen, Ängsten vor Bedeutungsverlust und vor Neuem, an Lernblockaden, traditionellem Produktivitätsdenken, fehlender Beteiligungskultur sowie mangelndem Wissen der Vorgesetzten scheitern oder dadurch erheblich erschwert werden.

Damit die alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung gelingt, muss die Umsetzung als top-down Prozess organisiert werden. Dabei sind die Führungskräfte von tragender Bedeutung für den notwendigen organisatorischen Wandel. Sie müssen den Prozess unterstützen durch Gewährung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen und positiv fördern durch Anerkennung, Wertschätzung und Beteiligung von Beschäftigten auf allen Ebenen. Führungskräfte brauchen aber auch Unterstützung, die sie aus einer kooperativen, wertschätzenden und beteiligungsorientierten Unternehmenskultur erhalten. Führungskräfte müssen für die Gestaltung des Prozesses aber auch Kompetenzen erwerben, um

- alternskritische Gefährdungen und Belastungen zu erkennen und
- alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung zu realisieren
- Personalentwicklungskonzepte zur Verbesserung der Qualifikationen und zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes zu erarbeiten und umzusetzen, die insbesondere die Anforderungen älterer Mitarbeiter beachten.

Die erforderliche Umsetzung dieses Prozesses bedarf damit der Unterstützung des gesamten Unternehmens. Management, Betriebsrat und operative Führungskräfte müssen geschlossen hinter den Strategien stehen und auch durch entsprechendes Handeln zeigen, dass sie dies tun. Es muss allen Beteiligten und Betroffenen deutlich vor Augen geführt werden, was das Unternehmen erreichen will.

Wichtige Akteure, die die zur Umsetzung der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung notwendige interdisziplinäre Kooperation und Zusammenarbeit vorantreiben können, sind vor

allem technische Führungskräfte, Personalabteilungen, Betriebsräte und die Fachkräfte für Arbeitssicherheit sowie die Arbeitsmediziner.

Grundlage für die erfolgreiche Arbeit bilden hierarchieübergreifende Arbeitsgruppen, die im gegenseitigen Austausch gleichberechtigt Gefährdungen und Belastungen an den Arbeitsplätzen thematisieren und zusammenstellen, Lösungen entwickeln, ggfs. Prototypen erproben und schließlich die erarbeiteten Lösungen in den Betriebsablauf integrieren.

Damit die Kooperationsprozesse transparent und systematisch verlaufen und die funktionale Aufteilung der Aufgaben zielgerichtet erfolgt, bedarf es formaler Strukturen. D. h. es gilt, Regeln und Verfahren festzulegen, die Such-, Planungs- und Entscheidungsprozesse definieren:

Einzelne Personen und deren persönlichen Kompetenzen dürfen nicht als Folge ihres Engagements überbeansprucht werden. Konkret heißt dies: Aspekte, die den demografischen Wandel thematisieren, müssen als Querschnittsthemen in regelmäßig tagenden Arbeitskreisen und routinemäßig kooperierenden Teamkooperationen, auch in technischen Meetings planmäßig angesprochen werden. Nur durch das Zusammenspiel von individuellem Engagement und bestehenden Institutionen (Ausschüssen, Arbeitskreisen, Teams) wird der Prozess aktiv gestaltet, werden Strategien eingeleitet, Maßnahmenplanung und -umsetzung ermöglicht und wird die Organisation nachhaltig weiter entwickelt.

Dabei sind Doppelstrukturen ebenso zu vermeiden wie Insellösungen, die ohne Kontakt zu anderen betrieblichen Prozessen isoliert sind. Dafür sind von Verantwortlichen Querverbindungen zu weiteren betrieblichen Verfahren und Bereichen wie BEM und Integrationsmanagement, Ergonomie, Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin herzustellen. Letztlich ist es vor allem die Qualität der sozialen Beziehungen zwischen den Akteuren vor dem Hintergrund einer förderlichen Unternehmenskultur, die über Erfolg und Misserfolg von Aktivitäten entscheidet. Sie befördert oder behindert Engagement und Interesse und erhält, weckt oder beschränkt persönliche Motivationen.

Zu den zielführenden soziokulturellen Rahmenbedingungen gehört es, beteiligungsorientiert vorzugehen und nicht alleine einen Expertenkreis zu aktivieren, sondern weitere betriebliche Akteure, vor allem die Mitarbeiter aktiv in Analyse, Planung und Umsetzung von Maßnahmen im demografischen Wandel einzubeziehen. Informieren, kommunizieren, Perspektiven wechseln und verstehen, Anerkennung zeigen und Feedback geben müssen Selbstverständlichkeiten in jeder Unternehmenskultur werden. Dies erhöht sowohl Wissen wie Akzeptanz und Engagement für die Umsetzung einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung in der Eisen- und Stahlindustrie.

Als Ergebnis werden die Arbeitsbedingungen verbessert und die Beschäftigten haben bei den Aktivitäten, an denen sie mitgewirkt haben, Wertschätzung ihrer Person - speziell ihrer Arbeit und Erfahrung - erlebt.

7 Organisatorische Verankerung „Demografischer Wandel“ in den Unternehmen

Die Durchführung von Projekten zur alternsgerechten Arbeitsgestaltung braucht Rahmenbedingungen, bzw. Strukturen, die Unternehmen während der Abwicklung und über das Ende eines geplanten Projektes hinaus in die Lage versetzen, die Herausforderungen

des demografischen Wandels zu meistern und den Anforderungen der Verlängerung der Lebensarbeitszeit auf 67 Jahre gerecht zu werden. Dazu bedarf es als Grundvoraussetzung einer Vereinbarung zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat, in der der gemeinsame Wille zum Ausdruck gebracht wird, auf die Anforderungen des demografischen Wandels zu reagieren.

Das Ziel und die Nachhaltigkeit sind erreicht, wenn das Thema „Demografie“ in die betrieblichen Strategien integriert wird, ohne dass es einer besonderen Hervorhebung bedarf. Dabei ist eine wesentliche Voraussetzung, dass die aus den verfolgten Zielen abgeleiteten Strategien und Maßnahmen die Beschäftigten erreichen müssen, um sie zur Beteiligung zu motivieren.

Es wird ein gemeinsamer Entwicklungsprozess beschritten, in dem Wertschätzung, Beteiligung und Vertrauen die Kultur prägen.

Die Gestaltung des demografischen Wandels erfordert zur Erfüllung dieser Ziele eine ganzheitliche Vorgehensweise und die Kombination verschiedener Instrumente und Gestaltungsmaßnahmen.

Damit ist die Aufgabe benannt und fordert zu ihrer Umsetzung zweierlei:

- in den Betrieben interdisziplinäre, hierarchieübergreifende, beteiligungsorientierte Zusammenarbeit und geeignete Instrumente und Handlungshilfen, die den Kompetenzerwerb zur betrieblichen Gestaltung des demografischen Wandels unterstützen und bei den Fach- und Führungskräften sowie den Beschäftigten Akzeptanz finden. Die Gestaltung des demografischen Wandels wird damit zu einer Querschnittsaufgabe.
- Die Nutzung bzw. die Einbeziehung vorhandener betrieblicher Strukturen bildet eine organisatorische Voraussetzung, um die Gestaltung des demografischen Wandels in die betrieblichen Strategien zu erreichen.

Der Arbeitsschutzausschuss ist ein solches Organ, das auch die Aufgabe der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung übernehmen kann, denn in ihm arbeiten bereits unterschiedliche Funktionsträger zusammen und er wird im Idealfall auch von der Geschäftsführung geleitet. Der Arbeitsschutzausschuss erörtert alle Aufgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, darunter auch die Maßnahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements, so dass auch die betriebliche Gestaltung des demografischen Wandels idealerweise Inhalt der Ausschussarbeit sein kann.

Dem Arbeitsschutzausschuss können die interdisziplinären und hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppen über die Umsetzung von Maßnahmen berichten und förderliche und hemmende Einflussfaktoren benennen.

Das notwendige Rollenverständnis der verschiedenen Funktionsträger lässt sich wie folgt beschreiben:

Rolle der Geschäftsführung/Betriebsleitung:

Der demografische Wandel der Belegschaften erfordert, dass in den Unternehmensleitungen das Bewusstsein für die offensive Auseinandersetzung mit dem Thema vorhanden ist. Um die Unternehmensziele zu erreichen, ist es wichtig, dass allen Führungskräften und vor allem allen Beschäftigten die Problematik des demografischen Wandels verdeutlicht wird. Die Bewältigung der Anforderungen des demografischen Wandels muss zu einer integralen

Aufgabe der Führungskräfte werden und Eingang in die Zielvereinbarung finden. Dies bildet die Basis für ein erfolgreiches Umsetzen von Projekten. Dabei muss deutlich werden, dass allen Beschäftigungsgruppen, ganz gleich, welchen Alters, Vertrauen in ihr Leistungsvermögen und ihre Leistungsfähigkeit sowie Wertschätzung entgegengebracht wird. Dabei sind das glaubhafte und überzeugende Vorleben der damit verbundenen Werte von großer Bedeutung.

Rolle des Betriebsrates:

Bei der Realisierung von Projekten zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung ist die aktive Mitarbeit des Betriebsrats unerlässliche Voraussetzung. Nicht nur, weil dem Betriebsrat in den §§ 87 Abs. 1.7, 89, 90 und 91 des BetrVG umfassende Informations- Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte zugewiesen worden sind, sondern auch, weil die Teilnahme und das aktive Mitwirken ein Zeichen einer wertschätzenden und beteiligungsorientierten Unternehmenskultur darstellen. Idealerweise sollte der Betriebsrat aber auch eigene Aktivitäten entfalten, die Beschäftigten zur aktiven Mitarbeit auffordern, die dafür notwendigen Ressourcen einfordern und ggfs. in einer Betriebsvereinbarung verbindlich festschreiben.

Die inhaltliche Ausfüllung dieser Rechte setzt aber voraus, dass der Betriebsrat den Arbeits- und Gesundheitsschutz und damit die menschengerechte Arbeitsgestaltung als strategische Aufgabe erkennt und wahrnimmt. Dies bedeutet, der Arbeits- und Gesundheitsschutz erhält im Betriebsratshandeln eine hohe Priorität, denn insbesondere der demografische Wandel der Belegschaften und die Verlängerung der Lebensarbeitszeit fordern auch vom Betriebsrat eine hohe Sensibilität für dieses Thema und Aktivitäten zur alter(n)sgerechten Gestaltung der Arbeitsbedingungen.

Rolle der Fach- und Führungskräfte:

Ein Projekt, dessen Aufgabe darin besteht, alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung im Betrieb zu realisieren, braucht die Beteiligung von Fach- und Führungskräften, des Betriebsrates und der an den Arbeitsplätzen tätigen Beschäftigten. Führungskräfte leben die Unternehmenskultur vor, tragen im Wesentlichen dazu bei, dass Vertrauen und Wertschätzung sowie Beteiligungsorientierung das alltägliche Handeln bestimmen. Da Unternehmen arbeitsteilig organisiert sind, ist aber insbesondere die Zusammenarbeit und Beteiligung der technischen Bereiche mit den Personalbereichen für eine zügige und passgenaue Umsetzung von Maßnahmen eine wesentliche Voraussetzung.

Die Erfahrung aus den Arbeitsgruppen zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung zeigt, dass die Umsetzung von Maßnahmen dann zügig erfolgt, wenn diejenigen, die die Umsetzung durchführen, bereits maßgeblich an der Planung beteiligt werden. Selbstverständlich ist die Beteiligung von Entscheidern notwendig, da sie über die finanziellen Ressourcen entscheiden, aber die Kommunikation und die Beteiligung auf den Ebenen der Ausführenden ist ebenso von Bedeutung. D. h. die Entscheider lernen die Bedürfnisse der Anlagenbediener kennen und der im Entscheidungsprozess erzielte Konsens zur inhaltlichen Gestaltung schafft gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung.

Diese interdisziplinäre Zusammenarbeit ist damit aber auch ein Beitrag zur Nachhaltigkeit der Arbeit im Unternehmen.

Rolle der Fachkräfte für Arbeitssicherheit und der Arbeitsmediziner:

Es ist die zentrale Aufgabe von Fachkräften für Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizinern, den Unternehmer auf dem Gebiet der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes und der menschengerechten Arbeitsgestaltung zu beraten. Der Aufgabenkatalog und die Aufgabenverteilung zwischen Fachkraft für Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizinern ist im Arbeitssicherheitsgesetz in den §§ 3 und 6 geregelt.

Der Facharzt als Arbeitsmediziner und die Fachkraft für Arbeitssicherheit bringen sich mit ihrer jeweiligen Fachkompetenz ein mit dem Ziel, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur menschengerechten Arbeit in die betriebliche Praxis zu übertragen. Obliegt der Fachkraft für Arbeitssicherheit insbesondere die Beratung auf dem Gebiet der Ergonomie, so ist der Arbeitsmediziner insbesondere für arbeitsphysiologische und arbeitspsychologische Fragestellungen der erste Ansprechpartner. Beide Fachkräfte haben den Unternehmer bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung zu unterstützen, damit die physischen, psychischen, mentalen und emotionalen Gefährdungen und Belastungen erkannt und abgestellt werden. Eine solche Beratung setzt aber voraus, dass das zu beurteilende Arbeitssystem in seiner ganzen Komplexität inklusive seiner Wechselwirkungen betrachtet wird. Dieses erfordert von der Fachkraft für Arbeitssicherheit, Problemsensibilität zu entwickeln, die über die Sicherheitstechnik hinausgeht, und für den Arbeitsmediziner bedeutet dies, insbesondere über die Beratung zu Fragen der arbeitsmedizinischen Vorsorge hinaus, Sensibilität und Fachkompetenzen für die arbeitsphysiologische und arbeitspsychologische Beratung zu erwerben.