Branchenorientierte Personalarbeit
und Arbeitsgestaltung

Zusammenfassung

ALTER(N)SGERECHTE ARBEITS-GESTALTUNG IN DER MONTAGE UND IN DER LOGISTIK

HERAUSFORDERUNGEN

Der demografische Wandel stellt Unternehmen vor besondere Herausforderungen: Im Strukturwandel der Arbeitswelt mit seinen hohen Anforderungen durch die Markt- und Innovationsdynamik sowie zunehmend komplexeren Arbeitsanforderungen müssen die Unternehmen ihre Leistungsfähigkeit mit alternden Belegschaften steigern und die Beschäftigten ihre Arbeitsfähigkeit über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg bewahren.

Für die Personalarbeit und Arbeitsgestaltung ergeben sich dabei auf Unternehmensebene folgende zentrale Herausforderungen:

- Wie kann aktuell und zukünftig der Fachkräftebedarf gedeckt werden?
- Wie kann der Wissensverlust durch ausscheidende Beschäftigte ausgeglichen werden?
- Wie können körperliche und psychische Arbeitsbelastungen reduziert und die Gesundheit der Beschäftigten erhalten und verbessert werden?
- Wie kann die Lernfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten bewahrt und gesteigert werden?

GESTALTUNGSFELDER

Die Antwort auf diese Herausforderungen besteht in der Umsetzung einer **alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung und Personalarbeit**.

Dabei müssen vor allem folgende Gestaltungsfelder in den Blick genommen werden:

- Rekrutierungsstrategien, die frühzeitig externe Personalsuche mit interner Potenzialerschließung verbinden;
- Qualifizierung und Entwicklung;
- alter(n)sgerechte Karriere- und Berufsverlaufsmodelle;
- Gesundheit der Beschäftigten durch ein betriebliches Gesundheitsmanagement (Verhalten und Verhältnisse) fördern;
- ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen;
- Erfahrungswissen der Beschäftigten nutzen;
- dialogorientierte Führung zur Stärkung der Motivation, Kreativität und Leistungsbereitschaft.

VORGEHEN IN DEN UNTERNEHMEN

(Pilotunternehmen waren: Thyssenkrupp Elevator AG, ZF Services Schweinfurt, ZF Friedrichshafen AG, Kverneland Group Soest GmbH, SenerTec Kraft-Wärme-Energiesysteme GmbH)

Wir haben mit unserem Vorgehen die abgebildeten Zielsetzungen in den aufgezeigten Gestaltungsfeldern umgesetzt:

LEISTUNGSFÄHIGKEIT

BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT

ZIEL: ALTER(N)SGERECHTE ARBEITSGESTALTUNG

ORIENTIERUNG: LERNEN
Lernen in der Arbeit,
Qualifizerung und Entwicklung

ORIENTIERUNG: MOTIVATION
Zufriedenheit mit und Wichtigkeit
von Arbeitsbedingungen

ORIENTIERUNG: GESUNDHEIT
Körperliches und psychisches Wohlbefinden im gesamten Arbeitszyklus

ANALYSE UND GESTALTUNG: ARBEITSINHALTE, ARBEITSPLATZ, ARBEITSUMGEBUNG, ARBEITSZEIT, ARBEITSORGANISATION, SOZIALE RAHMENBEDINGUNGEN

1. Bildung einer Steuergruppe
bestehend aus Management, Fachkräften (z. B. Fachkraft für Arbeitssicherheit, Abteilungsleiter) und Betriebsrat.

2. Personalstrukturanalyse
Analyse der Personalstruktur und der damit verbundenen personalpolitischen Aufgaben im Hinblick auf:
- Personalplanung,
- Rekrutierung,
- Bindung,
- Lernen und Entwicklung,
- Know-how Verlust und
- Gesundheit.

3. Analyse: Wie alter(n)sgerecht sind die Arbeitsbedingungen
- Befragung zu den psychischen Belastungen und Ressourcen,
- Belastungslandkarte zu den körperlichen Faktoren,
- Workshops zur Entwicklung von Gestaltungsideen.

4. Maßnahmen festlegen
- Maßnahmen in der Steuergruppe festlegen.

5. Maßnahmen umsetzen
- Management, Betriebsrat und Fachkräfte setzen die Maßnahmen um. Mitarbeiter sind aktiv beteiligt,
- Beratung und Prozessbegleitung durch ffw GmbH und IG Metall.

6. Maßnahmen überprüfen und verbessern

BETRIEBLICHE GESTALTUNGSLÖSUNGEN

Zur Verbesserung einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung wurden in den Pilotunternehmen Gestaltungslösungen umgesetzt. Die Summe aller Maßnahmen zeigt nachfolgende Aufzählung:

GRUNDLAGEN

- Steuergruppe einrichten
- Qualifizierung von Führungskräften, Betriebsräten und Fachkräften der Arbeitsgestaltung,
- Erarbeitung und Verhandlung einer Betriebsvereinbarung zum Thema „Personalarbeit und Demografie".

ARBEITSORGANISATION

- Umsetzung eines Rotationsmodells unter den Aspekten Belastungswechsel und Lernförderlichkeit,
- zeitliche begrenzte Aufenthalte der Be- schäftigten auf belastenden Arbeitsplätzen (Personaleinsatzkonzept)
- abwechslungsreiche Arbeit ohne Gewohnheitsfaktor / Monotonie, um eine kontinuierlich hohe Motivation zu erreichen.

FÜHRUNG UND MITWIRKUNG

- Erarbeitung von Führungsleitlinien zum Ausbau einer gesundheitsförderlichen Führungskultur,
- Ausbau einer dialog- und mitarbeiterorientierten Führungskultur,
- Erweiterung von Mitwirkungs- und Mitsprachemöglichkeiten der Beschäftigten.

ERGONOMIE

(Arbeitsplatz und - umgebung)

- Visualisierung aller körperlichen Beanspruchungen (Belastungslandkarte),

Investitionen in:

- Höhen- und neigungsverstellbare Arbeitstische,
- Hebe- und Tragehilfen,
- Lärmreduzierung,
- bessere Ausleuchtung der Arbeitsplätze.

QUALIFIZIERUNG

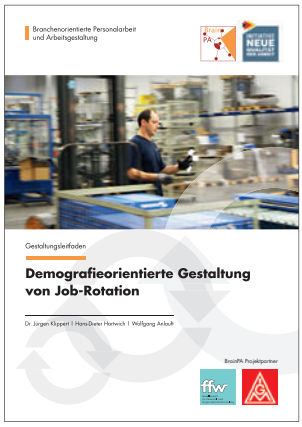
- Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen, u. a. zur Absicherung der Rotation,
- Verbesserung der Einsatzflexibilität der Beschäftigten,
- Verbesserung der Kenntnisse der Arbeitszusammenhänge und Sicherstellung eines definierten Qualitätsniveaus,
- Entwicklung und Umsetzung eines Personalentwicklungskonzepts.

PRODUKTE

Unsere Erkenntnisse haben wir in drei Ausarbeitungen zusammengefasst, die einen Überblick über die Arbeitsbedingungen und die Gestaltungslösungen für die Kerntätigkeiten „langzyklische Tätigkeiten in der Montage“, „Gestaltung auswärtiger Tätigkeiten in Service und Montage“ und „Gestaltung von Job-Rotation“ geben. Diese Broschüren richten sich an alle, die sich mit der Praxis betrieblicher Arbeitsgestaltung beschäftigen. Sie beinhalten darüber hinaus Checklisten zu den spezifischen Schwerpunktthemen.

Langzyklische Tätigkeiten in der Montage bieten die Chance, diese Tätigkeiten abwechslungsreich zu gestalten und positive Wirkungen für Gesundheit und Kompetenz der Beschäftigten zu erreichen. An ausgewählten Praxisbeispielen in den Bereichen Ergonomie, ganzheitliche Arbeitsstrukturierung, Qualifizierung und berufliche Entwicklung werden Gestaltungsspielräume und Gestaltungsmaßnahmen beschrieben.

Bei der **Ausübung auswärtiger Tätigkeiten in Service und Montage** verbringen die **Beschäftigten** den größten Teil ihrer Arbeitszeit beim Kunden. Am Beispiel der Branche Aufzüge und Fahrtreppen werden Belastungen und Ressourcen sowie Gestaltungsmaßnahmen in den Bereichen Organisation, Arbeitszeit, Fahren, **Lastenhandhabung / Körperhaltungen**, Arbeitsstrukturierung, Lernförderlichkeit und emotionale Belastungen aufgezeigt.



Ein gezielter und geplanter **Arbeitsplatz- und / oder Aufgabenwechsel (Job-Rotation)** leistet einen Beitrag zur demografieorientierten Arbeitsgestaltung. Es kann von körperlichen zu geistigen Anforderungen gewechselt werden, von ausführenden Tätigkeiten zu dispositiven Tätigkeiten usw. An Praxisbeispielen werden Merkmale guter Rotation beschrieben, eine Belastungslandkarte als Grundlage der Rotation vorgestellt und der Einführungsprozess dargestellt sowie auf die Rolle von Teamentwicklung und dialogorientierte Führung hingewiesen.

AUSSAGEN ZUM NUTZEN

Susanne Herberger, Vorsitzende der Betriebsräte-Arbeitsgemeinschaft, Thyssenkrupp Elevator AG
Der Demografische Wandel wird in vielen Unternehmen unterschätzt, weil heute die Fachkräfte noch zur Verfügung stehen. Doch bleiben sie bis zur Rente dem Betrieb erhalten? Durch das Projekt BrainPA haben wir uns über die Personalstrukturanalyse Schritt für Schritt den Themen alters- und alternsgerechtes Arbeiten genähert. Jetzt liegen die Aufgaben auf dem Tisch: Wir müssen die Belastungen reduzieren und mit dem Arbeitgeber einen demografischen Interessenausgleich verhandeln, in dem von der Ausbildung, über die Gesunderhaltung bis zum Wissenstransfer vor der Rente alles geregelt werden muss.

Hans Will, Leiter Demografie- und Gesundheitsmanagement, ZF Services Schweinfurt, ZF Friedrichshafen AG
ffw hat insgesamt einen substantiellen Beitrag dafür geleistet, dass das 2-jährige Pilotprojekt „Alter(n)sgerechte Arbeitsplätze" im Logistik-Center Schweinfurt eine Erfolgsstory geworden ist. In dieser Zeit habe ich v. a. dies schätzen gelernt:

- Die ganzheitliche Konzeption, die technische Aspekte (Ergonomie), organisatorische Elemente (Tätigkeit / Aufgabe, Ablaufprozesse) und psychosoziale Fragen (Zusammenarbeit, Führung) gleichermaßen in den Blick nimmt und v. a. in der praktischen Umsetzung vor Ort in eine kreative, aber machbare Balance bringt.

- Den roten Faden während des gesamten Vorhabens, d. h. dass Instrumente und Vorgehensweisen von der Analyse über die Konzeption bis zur konkreten Realisierung klug aufeinander abgestimmt und stringent eingesetzt werden.

- Verlässlichkeit und Engagement bei allen Beteiligten des ffw-Instituts: was zugesagt ist, wird auch „geliefert" – und zwar mit Herz und Verstand!

Im sich gegenseitig befruchtenden Zusammenspiel von intern und extern wurden am Ende alle gesetzten Projektziele erreicht und auch schwierige Wegstrecken gemeinsam erfolgreich gemeistert. Damit konnte insgesamt ein wertvoller Beitrag geleistet werden für die Weiterentwicklung und Zukunftsfähigkeit des Logistik-Centers in Schweinfurt. Mit der Überreichung des ZF Awards, den das AAP-Pilotprojekt im Unternehmensbereich ZF Services gewonnen hat, wird der Beitrag des gesamten Projektteams auch unternehmensintern gesehen und gewürdigt.

Aussagen zum Nutzen

Klaus Hehr, Betriebsratsvorsitzender der Kverneland Group Soest GmbH
Das Projekt BrainPA hat auch bei Kverneland in Soest einige aufhorchen lassen. Der demografische Wandel in den Unternehmen wird oft unterschätzt und führt dadurch erst recht spät (oft zu spät) zum Handeln. Sehr hilfreich war das Berechnungsprogramm unseres Projektpartners ffw, welches eindrucksvoll aufzeigte, welche großen Herausforderungen im Bereich der Personalpolitik sich zukünftig zwangsläufig ergeben werden.

Mit ffw konnten wir körperliche und psychische Belastungen analysieren und die Arbeitsplätze hinsichtlich ihrer Demografiefestigkeit beurteilen! Bereits erste Handlungsmaßnahmen konnten hieraus abgeleitet werden. Ein weiterer Meilenstein in diesem Projekt war, mit Unterstützung des Arbeitswissenschaftlers Dr. Jürgen Klippert, die Erstellung einer Belastungslandkarte im Bereich der Montagearbeitsplätze. Hiermit konnten den Entscheidungsträgern wichtige Informationen gegeben werden an welchen Stellen eine physische Belastungsreduzierung erforderlich ist, um die Arbeitskraft langfristig zu erhalten. Ich bedanke mich bei den Akteuren von ffw und der IG Metall für die hervorragende konstruktive Zusammenarbeit im Projekt.

Michael Stegner, Personalreferent / Human Resources,
SenerTec Kraft-Wärme-Energiesysteme GmbH
Die Teilnahme am Projekt BrainPA war für uns als KMU eine interessanter Einstieg in das Thema „altersgerechtes Arbeiten“ und „psychische Belastungen“, ein Bereich, dem zunehmend größere Aufmerksamkeit gewidmet wird. Die Auswertung der Umfrageergebnisse in den anschließenden Workshops hat entsprechende Handlungsaktivitäten ausgelöst, die zu einer nachhaltigen Verbesserung unserer Arbeitsumgebung führen werden. Die Zusammenarbeit mit ffw über die Dauer des Projektes war stets geprägt von konstruktiven und offenen Diskussionen und half uns „in der Spur“ zu bleiben“.

PROJEKTPARTNER

Koordination und Beratung

ffw GmbH - Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung
Allersberger Straße 185/F
90461 Nürnberg

IG-Metall, FB Arbeitsgestaltung und Qualifizierungspolitik; Ressort Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz
Wilhelm-Leuschner-Straße 79
60519 Frankfurt am Main

Unternehmen

- SenerTec GmbH, Schweinfurt
- ZF Services Schweinfurt, ZF Friedrichshafen AG
- Kverneland Group Soest GmbH
- ThyssenKrupp Elevator AG, Essen
- Tepper Aufzüge GmbH, Münster

Impressum

ffw GmbH - Gesellschaft für Personalund Organisationsentwicklung | Geschäftsführung: Wolfgang Anlauft | Allersberger Straße 185/F, D-90461 Nürnberg | Tel: +49(0) 911/46 26 79-0 Fax: +49 (0) 911/46 26 79 -40 | E-Mail: info@ffw-nuernberg.de | http://www.ffw-nuernberg.de

Diese Publikation entstand im Rahmen des Projektes „Brancheninitiativen für zukunftsfähige Personalarbeit und Arbeitsgestaltung" (BrainPA), das durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit – INQA – gefördert und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin fachlich begleitet wurde. Die inhaltliche Verantwortung liegt bei den Autoren.

Die INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen. Ihr Ziel: mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland. Dazu bietet die im Jahr 2002 ins Leben gerufene Initiative inspirierende Beispiele aus der Praxis, Beratungs- und Informationsangebote, Austauschmöglichkeiten sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen.

Weitere Informationen unter www.inqa.de.

Gefördert durch:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

Fachlich begleitet durch:

baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin