Gesund bis zur Rente

ALTERNSGERECHTE ARBEITSGESTALTUNG *Initiativen dafür gibt es schon länger. Doch nur wenige herausragende Betriebs-Beispiele stehen für eine gute Praxis. Es fehlt die Verbreitung in der Fläche. Das muss besser werden.*

VON **WOLFGANG ANLAUFT** UND **HANS-DIETER HARTWICH**

Seit mehr als 15 Jahren steigt der Anteil älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Unternehmen. Die Hauptgründe sind die demografische Entwicklung in der Gesellschaft und Veränderungen in der Rentengesetzgebung.

Gleichzeitig zeigen Beschäftigtenbefragungen, betriebliche Analysen und Auswertungen der Sozialversicherungsträger, dass der Anteil alternskritischer Arbeitsbedingungen bei den physikalischen Belastungen (Lärm, Klima, Beleuchtung usw.) und den physiologischen Belastungen (Heben und Tragen, Zwangshaltungen usw.) auf hohem Niveau verharren; zudem nehmen psychische Belastungen mit negativen Beanspruchungsfolgen (monotone Tätigkeiten, geringe Handlungsspielräume, Termin- und Zeitdruck, Entgrenzung von Arbeit, Schichtarbeit, kontinuierliche Mehrarbeit usw.) deutlich zu.

Hohe Arbeitsbelastungen

Diese Ausgangslage – Alterung der Belegschaften, hohe Arbeitsbelastungen, wenig systematische Handlungsansätze – hat das Team des Forschungsprojekts BrainPA[1] und beteiligte Unternehmen bewegt: Der Beitrag beschreibt Erfolgsfaktoren für ein systematisches und nachhaltig wirksames Vorgehen zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung.

Angesichts der geschilderten Ausgangssituation verwundert es nicht, dass nur eine Minderheit der Beschäftigten der Metall- und Elektroindustrie bei der Beschäftigtenbefragung der IG Metall (2013) angibt, ihre Tätigkeit unter den gegenwärtigen Arbeitsbedingungen bis zum Renteneintritt ausüben zu können. Die Werte unterscheiden sich deutlich zwischen den verschiedenen Tätigkeitsgruppen.

Überholte Handlungsansätze

Besonders kritisch beurteilen Beschäftigte in angelernten Tätigkeiten ihre Arbeitssituation. Den besonders unter arbeitsbedingtem Verschleiß leidenden Beschäftigten stehen frühere (sozialrechtliche) »Aus- und Umwege« nicht mehr offen. Denn drei Handlungsansätze, die in der Vergangenheit in den Betrieben eine große Rolle spielten, wurden deutlich eingeschränkt:

1. Eine wachsende Anzahl Beschäftigter in rentennahen Jahrgängen sieht sich konfrontiert mit quantitativ und qualitativ verschlechterten Zugangsmöglichkeiten für eine betriebliche Altersteilzeit.
2. Reorganisationsprozesse und Outsourcing führten seit Mitte der 1980er Jahre zu einer deutlichen Reduzierung sogenannter »leichter« Arbeitsplätze: sogenannte »Schon-Arbeitsplätze« für Leistungseingeschränkte als Puffer für Versetzungen.[2]
3. Sonderregelungen für Ältere (z. B. keine Schichtarbeit oder kein Bereitschaftsdienst ab 55 Jahren) geraten immer mehr unter Druck, je höher der prozentuale Anteil der betroffenen Mitarbeiter/innen wird. Regelungen die früher für eine Minderheit abgeschlossen wurden, werden zunehmend zur Disposition gestellt, weil aus der Minderheit eine Mehrheit wird.

Thematische Orientierung

In den Betrieben zeigt sich, dass nicht die Alterung an sich das Problem ist, sondern vielmehr die Arbeitsbedingungen nicht stimmen, unter denen erwerbstätige Menschen älter werden. Es gibt nicht genutzte Gestaltungspotenziale. Der Blick muss auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen gerichtet werden: Erstens Abbau von negativen Beanspruchungsfolgen. Zweitens: Ressourcen stärken durch lern-, persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung. Wesentliche Handlungsfelder dabei sind:

- **Ergonomie**: Die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen und Bedingungen der Arbeitsumgebung.
- **Aufgabenzuschnitt**: Lern- und gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Bedingungen der Arbeitsorganisation.
- **Betriebskultur**: Die Gestaltung sozialer Rahmenbedingungen, die gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Ressourcen stärken.
- **Arbeitszeit**: Die ergonomische Gestaltung von Schichtplänen und Arbeitszeiten.
- **Arbeitsschutz**: Arbeits- und Leistungsbedingungen gestalten, die die Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig sichern und Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf gewährleisten.
- **Leistungseinschränkungen**: Spezielle Regelungen und Angebote für leistungsgewandelte Beschäftigte gestalten, entlastende Bedingungen für jene schaffen, die langjährig unter stark belastenden Arbeitsbedingungen tätig waren.

DARUM GEHT ES

1. Ein Forschungsprojekt hat in vier Unternehmen hohe Belastungen und alternskritische Beanspruchungen bei der Arbeit ins Visier genommen.

2. Passend dazu wurden die betrieblichen Handlungsfelder identifiziert, auf denen die Arbeitsbedingungen gezielt verbessert werden können.

3. Gestaltungsfelder sind zum Beispiel die Ergonomie, Hebehilfen, Arbeitsplatz-Rotation, die Arbeitszeit und gut organisierter Arbeitsschutz.

1 Projekt BrainPA: Das steht für »Brancheninitiativen für zukunftsfähige Personalarbeit und Arbeitsgestaltung«. Gefördert vom Bundesarbeitsministerium (s. Kasten S. 11), fachlich begleitet von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

2 Vgl. Beitrag am Seite 36 ff.

ZUM WEITERLESEN

Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung: Darum ging es beim Projekt BrainPA »Branchenorientierte Personalarbeit und Arbeitsgestaltung«. Zum Projekt sind drei Leitfäden erschienen:

▸ Broschüre **»Demografieorientierte Gestaltung langzyklischer Tätigkeiten«** Montagearbeitsplätze sollen abwechslungsreich und ergonomisch sein, die Gesundheit und Kompetenzen fördern.

▸ Broschüre **»Herausforderungen für die demografieorientierte Gestaltung auswärtiger Tätigkeiten in Service und Montage«** Beschäftigte im Außendienst, meist unterwegs beim Kunden, kämpfen mit besonderen Belastungen.

▸ Broschüre **»Demografieorientierte Gestaltung von Job-Rotation«** Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel (Job-Rotation) als Beitrag zur entlastenden, gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung.

Alle Broschüren unter **www.ffw-nuernberg.de** (Publikationen)

Daraus ergeben sich Schlussfolgerungen – gerade auch für Betriebsräte, die initiativ werden wollen oder es schon sind. Eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung

- setzt auf gesundheitsförderliche Verhältnisse und Verhalten
- legt die Priorität auf Prävention, ohne kompensatorische Maßnahmen auszuklammern
- nutzt Expertenwissen und stärkt die Beteiligung der Beschäftigten
- ist kein Projekt, sondern eine Daueraufgabe.

»Im Mittelpunkt standen Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung, die es ermöglichen, in Beschäftigung gesund und kompetent älter zu werden.«

WOLFGANG ANLAUFT

Strategisches Vorgehen

Im Zuge des Projektes BrainPA haben die ffw GmbH und die IG Metall[3] in vier Pilotunternehmen ein Vorgehen für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung entwickelt und erprobt, das vorbildlich für andere Unternehmen ist. Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung wurde als ein Prozess der Organisationsentwicklung verstanden und gestaltet. Arbeitspolitisches Leitbild sind die Kriterien für »Gute Arbeit«. Das Vorgehen gliederte sich in fünf Schritte:

1. Grundlagen schaffen – Projektstrukturen etablieren
2. Personalstrukturen und Arbeitsbedingungen analysieren
3. Maßnahmen festlegen und priorisieren
4. Maßnahmen umsetzen und deren Wirkungen überprüfen
5. Schritte für nachhaltiges Handeln festlegen.

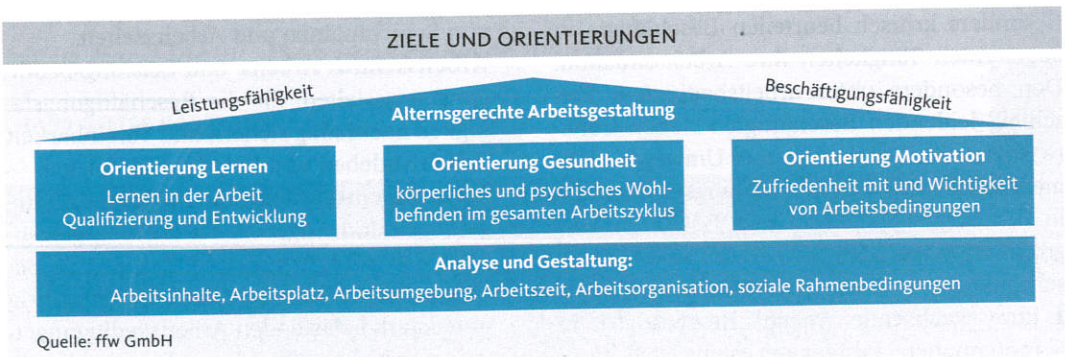
Notwendige Arbeitsgrundlagen

In allen Unternehmen wurden Steuergruppen etabliert, in denen Management, Betriebsrat und Fachkräfte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes vertreten waren. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor lag darin, ein gemeinsames inhaltliches Arbeitsverständnis zwischen den beteiligten Akteuren herzustellen. Fachliche Grundlage waren die Kriterien für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung sowie für gute und sichere Arbeit, wie sie im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG, weiteren Gesetzen Verordnungen etc.) sowie in der Gefährdungsbeurteilung (nach § 5 ArbSchG) geregelt sind. Im Mittelpunkt standen Maßnahmen, zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen, die es ermöglichen, in Beschäftigung gesund und kompetent älter zu werden.

Der Zielorientierung war auf die gesamte Belegschaft gerichtet – unabhängig von ihrem Alter. Es gab eine Konzentration auf »Pilotbereiche« der Arbeitsgestaltung, um schnelle, effektive Umsetzungsschritte zu ermöglichen und die daraus resultierende Dynamik, für eine Übertragung des Vorgehens auf andere Arbeitsbereiche zu nutzen.

Voraussetzung Gefährdungsbeurteilung

In die Analyse der Arbeit oder Tätigkeiten wurden alle wesentlichen physikalischen (Lärm,



Quelle: ffw GmbH

3 Projektpartner: ffw GmbH – Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung (Nürnberg) und IG Metall Vorstand, Ressort Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz (Frankfurt am Main).

ALTERNSGERECHT ARBEITEN – IN VIER BRANCHEN

Das Projekt »Branchenorientierte Personalarbeit und Arbeitsgestaltung – BrainPA« wurde im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) vom Bundesarbeitsministerium (BMAS) finanziert und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA) fachlich begleitet. Das Projekt ist im September 2013 gestartet und lief bis Februar 2016. Es zielte auf das Entwickeln und Umsetzen von Maßnahmen für eine demografieorientierte Arbeits- und Personalpolitik. Vier Branchen waren eingebunden:

- Heizungsindustrie
- Aufzüge und Fahrtreppen
- Landmaschinenhersteller und
- industrienahe Logistik.

Die im Rahmen des Projektes erarbeiteten Leitfäden zur Gestaltung sind im Internet zu finden: **www.brainpa.de**.

Licht, Klima usw.), physiologischen (Heben und Tragen, Ziehen und Schieben, Körperhaltungen usw.) sowie psychischen Beanspruchungen einbezogen. In den Blick genommen wurden also

- die Bedingungen des Arbeitsplatzes
- die Gestaltung der Arbeitsinhalte
- die Möglichkeit für das Lernen und die (persönliche) fachliche Weiterentwicklung
- die Arbeitszeitgestaltung
- sowie soziale Faktoren am Arbeitsplatz.

Die Ergebnisse wurden ermittelt durch physikalische Messungen, durch Anwendung von Leitmerkmalmethoden (vgl. Seitenrand S. 15), mit Arbeitsbeobachtungen und, im Hinblick auf psychische Belastungsfaktoren, durch eine anonyme Befragung aller Beschäftigten.

In »Belastungslandkarten« wurden die Ergebnisse aufbereitet und visualisiert – nach dem Ampelprinzip. Dadurch konnten spezifische Belastungen, Beanspruchungen und Ressourcen, getrennt nach Arbeitsplätzen, Tätigkeitsgruppen und Arbeitsbereichen ermittelt und optisch sichtbar gemacht werden.

Die Ergebnisse wurden den Beschäftigten in Workshops (getrennt nach Tätigkeitsgruppen) vorgestellt und interpretiert. Darauf aufbauend wurden gemeinsam erste Gestaltungsideen entwickelt, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Die Steuergruppe hatte anschließend die Aufgabe, mit den Führungskräften der jeweiligen Arbeitsbereiche (weitere) Maßnahmen zu definieren und deren Umsetzung und Wirkung zu überprüfen.[4]

Wesentliche Eckpunkte

Das beschriebene Vorgehen im Forschungsprojekt BrainPA hat sichergestellt, dass

- eine systematische und arbeitswissenschaftlich fundierte Analyse vorliegt, die das Arbeitsschutzhandeln systematisiert
- das Management seine Verantwortung und Verpflichtung für die Gestaltung alternsgerechter Arbeitsbedingungen besser wahrnehmen kann
- der vollständige Gestaltungszyklus (Analyse, Planung, Maßnahmen umsetzen, Wirkung prüfen und Maßnahmen gegebenenfalls optimieren) eingehalten wird
- die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates erweitert werden, indem dieser bereits bei der Entwicklung und Begleitung von Gestaltungsmaßnahmen beteiligt ist
- die betriebliche Mitbestimmung durch Formen direkter Partizipation der Beschäftigten ergänzt wird.

Wichtige Erfolgsfaktoren

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die kontinuierliche und systematische Sensibilisierung, Information und Qualifizierung von Führungskräften, Beschäftigten und Betriebsräten zu den zentralen Themenstellungen einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung. Die prozessbegleitende Qualifizierung für eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung unterstützt ein gemeinsames Arbeitsverständnis von Führungskräften, Fachkräften für Arbeitssicherheit, Betriebsmedizin und anderen Akteuren im Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Betriebsräte sind initiativ tätig, werden über die Mitbestimmungsrechte zu Treibern des Geschehens und sind an den Prozessen aktiv beteiligt. Mit Kommunikation und Offenheit sorgen sie dafür, dass Beschäftigte befragt und mit ihrer Expertise hinzugezogen werden. Dieses Vorgehen steigert die Qualität

4 Umfassende Dokumentationen der Gestaltungsmaßnahmen, die im Zuge des Projektes entwickelt und erprobt wurden, sind in Leitfäden kostenlos zugänglich unter www.brainpa.de (Download oder Druck-Ex. bestellen).

ON LINE

gutearbeit-online.de

Die Broschüren zum Projekt (s. Seitenrand S. 10) und eine kurze Übersicht stehen registrierten Abonnent(inn)en der Online-Ausgabe auch zum Download (PDF) bei diesem Artikel im Internet bereit.

Mehr zur alternsgerechten Arbeitsgestaltung in »Gute Arbeit« 7-8/2013: Titelthema »Arbeit nach Maß« (S. 18-35).

BEISPIEL FÜR EINE BELASTUNGSKARTE

1. **Inhaltliche Orientierung** an gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen für eine menschengerechte Gestaltung von Arbeit
2. **Analyse:** körperliche und psychische Beanspruchungen und Ressourcen integrativ betrachten
3. **Gestaltung:** Balance zwischen den Zielen und Interessen der Mitarbeiter/-innen und des Unternehmens herstellen
4. **Akteure:** Macht- und Fachpromotoren aktivieren
5. **Beteiligung und Lernen**
6. **Prozess:** unternehmensspezifische Gestaltung
7. **Nachhaltigkeit:** Spannungsfeld von Pilot und Serie berücksichtigen

Quelle: ffw GmbH

der Gestaltungsmaßnahmen. Es wird der Gefahr vorgebeugt, dass Beteiligung in erster Linie zu einer Instrumentalisierung der Beschäftigten für die Perspektiven des Managements genutzt wird.

Lohnende Betriebsratsinitiativen

Das Vorgehen bietet für Betriebsräte gute Chancen, die Arbeitsbedingungen alternsgerecht zu gestalten. Im Zuge des Projektes BrainPA wurden hunderte Gestaltungsmaßnahmen entwickelt. Diese Dimension zeigt: Hier können in Kürze nur allgemeine Einblicke vermittelt werden, der Blick in die Broschüren mit den Projektergebnissen lohnt sich (s. Seitenrand S. 10). Allerdings kann man festhalten:

- Gerade ältere Arbeitskräfte mit hoher beruflicher Kompetenz und Erfahrung profitieren von »langzyklischen Tätigkeiten«: Das sind Arbeitsschritte, die nicht kurz getaktet sind, sondern für die längere Zeiträume von ca. 30 Minuten bereitstehen. Die Beschäftigten arbeiten (eher) eigenverantwortlich an einem »Modul«, haben höhere Handlungsspielräume, bringen unterschiedliche Tätigkeiten ein, beheben kleinere Fehler und Probleme selbst, haben eine abwechslungsreichere und fordernde Arbeit zu bewältigen. Manchmal sind sie allein, manchmal in einer Arbeitsgruppe tätig.
- Egal wie ein Arbeitsplatz gestaltet wird, langzyklisch oder kurz getaktet: Grundlegend sind immer ein guter Arbeitsschutz und eine gute ergonomische Gestaltung. Die Arbeit soll gesundheitsförderlich sein in Hinblick auf Lärm, Staub und andere Gefahrstoffe, Raumklima und weitere Faktoren.
- Job-Rotation wirkt entlastend: Körperlich und psychisch einseitige Belastungen werden begrenzt, zwischen Tätigkeiten wird nach arbeitsmedizinisch sinnvollen Kriterien gewechselt. Ideal ist der Wechsel zwischen einer geistig und einer körperlich belastenden Arbeit. Das hat den Vorteil, dass dem vorzeitigen körperlichen Verschleiß vorgebeugt wird (dazu mehr ab S. 13).
- Am besten wirken Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, auf die auch die Beschäftigten selbst Einfluss nehmen: also neben Vorgesetzten, Betriebsräten, Fachkräften für Arbeitsschutz wird die Expertise und der Bedarf der Beschäftigten abgefragt.

Zu beachten ist: Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung ist kein »Projekt«, sondern eine Daueraufgabe. Berührt werden (bei umfassenden Ansätzen) nahezu alle Handlungsfelder der Betriebsratsarbeit. Wichtig ist es daher, die Ziele einer alter(n)sgerechten Gestaltung der Arbeitsbedingungen als arbeitspolitisches Leitbild in der Betriebsratsarbeit zu verankern.

Damit das in der Praxis Folgen hat und wirksam wird, muss das Leitbild für die verschiedenen Handlungsfelder (Arbeitszeit, Leistungsanforderungen, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Qualifizierung usw.) im Betriebsratsgremium möglichst konkretisiert und mit Verantwortlichkeiten gekoppelt werden. ◁

Wolfgang Anlauft, Geschäftsführer der ffw, Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung.

Hans-Dieter Hartwich ist Personal- und Organisationsentwickler bei der ffw GmbH.

Demografischer Wandel

Werner Feldes / Axel Gerntke
Barbara Jentgens
Alters- und alternsgerechtes Arbeiten
Handlungshilfe für Betriebsräte, Vertrauensleute und Schwerbehindertenvertretungen
2014. 170 Seiten, kartoniert
€ 14,90
ISBN: 978-3-7663-6230-8

www.bund-verlag.de/6230

BUND VERLAG

kontakt@bund-verlag.de
Info-Telefon: 069 / 79 50 10-20