INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

Wolfgang Anlauft / Martin Weidner

Leitfaden
Betriebliche Analyse und Gestaltung

Leitfaden
Betriebliche Analyse und Gestaltung

Wolfgang Anlauft / Martin Weidner

ffw GmbH –
Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung

Allersberger Straße 185 F
90461 Nürnberg

Tel.: 0911/ 46 26 79 - 0
Fax: 0911/ 46 26 79 - 40

Internet: www.ffw-nuernberg.de
E-Mail: info@ffw-nuernberg.de

Inhaltsverzeichnis

Teil 1 Herausforderungen der demografischen Entwicklung für Unternehmen

1. Demografische Veränderungen 6

2. Handlungsfelder für die betriebliche demografieorientierte Gestaltung 7
2.1. Handlungsfeld Gesundheit 8
2.2. Handlungsfeld Arbeitsgestaltung 8
2.3. Handlungsfeld Lernen und Kompetenzen 9
2.4. Handlungsfeld Personalpolitik 11
2.5. Strategisches Vorgehen 14

3. Theoretische Grundlagen und Hypothesen zur Betrieblichen Analyse und Gestaltung 15
3.1. Ausgangssituation/Problemaufriss/Hintergründe 15
3.2. Erkenntnisproblem versus Umsetzungsdefizit 16
3.3. Zentrale Fragestellungen 18
3.4. Netzwerkarbeit und strategisches Empowerment als Antwort 19
3.4.1. Netzwerkarbeit 19
3.4.2 Strategisches Empowerment 20

Teil 2 Exemplarik am Beispiel des Projektes ReDeKoo

4. Das Projekt ReDeKoo 22
4.1. Projektziel 23
4.2. Netzwerkebene 23
4.3. Unternehmensebene 24

5. Vorgehen und Instrumente – Analyse und Gestaltung der Arbeitsbedingungen 25
5.1. Arbeitsschwerpunkte Betriebliche Analyse und Gestaltung im Überblick 26
5.2. Vorgehen in den Projektunternehmen 26
Schritt 1: Personalstrukturanalyse 27
Schritt 2: Bewertung von Arbeitsbedingungen 30
Schritt 3: Rückmeldung der Ergebnisse 38
Schritt 4: Vertiefungsworkshops mit Beschäftigten 39
Schritt 5: Gestaltungsmaßnahmen 41
Schritt 6: Entwicklung strategischer Orientierungen und eines Maßnahmeplans 41
Schritt 7: Nachhaltigkeit, Verstetigung des Vorgehens 43
5.3. Demografieorientierter Gestaltungsansatz im Projekt ReDeKoo 47

6. Illustration des Vorgehens anhand von Beispielen aus dem Projekt ReDeKoo 50

6.1 Analyse – Vertiefungsworkshop – Gestaltung am Beispiel der Stadt Erlangen Abteilung Soziale Dienste, Sachgebiet „Spiel- und Lernstuben“ 50

6.1.1 Analyse der Risikofaktoren 51

6.1.2 Vertiefungsworkshop mit den Beschäftigten des Sachgebietes „Spiel- und Lernstuben“ 51

6.1.3 Gestaltungsmaßnahmen 53

6.2 Analyse – Vertiefungsworkshop – Gestaltung am Beispiel der Stadt Schwabach Amt „Bauhof und Werkstätten“ 54

6.2.1 Analyse der Risikofaktoren 54

6.2.2 Vertiefungsworkshop mit den Führungskräften und den Beschäftigten 56

6.2.3 Qualität der Schutzkleidung“ und „Qualifizierung“ 58

6.3 Gestaltungsbeispiel Stadt Erlangen - Führen und Steuern im Dialog - das gesundheitsförderliche Mitarbeitergespräch 58

6.3.1 Gestaltungsidee 58

6.3.2 Umsetzung des Gestaltungsvorhabens 59

7. ffw GmbH 61

Literatur- und Quellenverzeichnis 63

Teil 1 Herausforderungen der demografischen Entwicklung für Unternehmen

1. Demografische Veränderungen

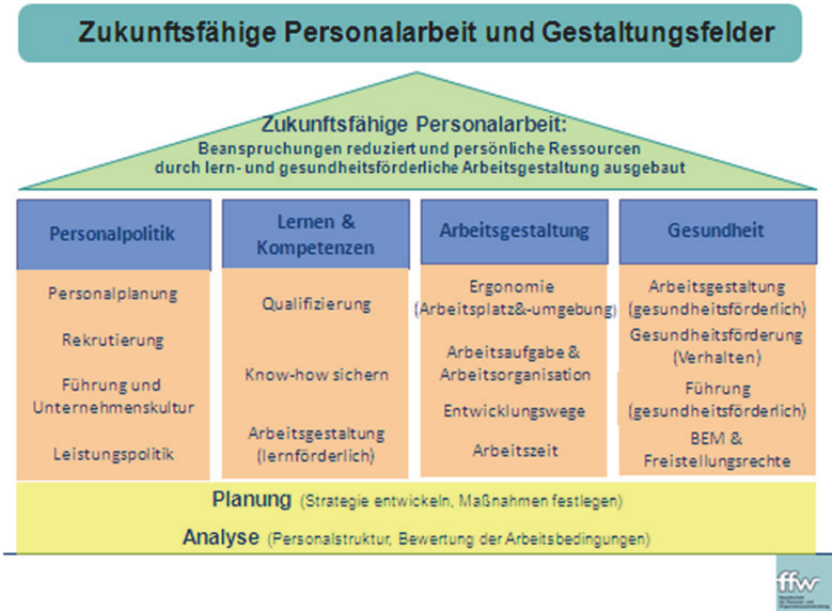
Die demografischen Veränderungen sind in den Betrieben bereits angekommen und stellen die Unternehmen vor immer größere Herausforderungen. Der Trend hin zu alternden Belegschaften wird sich in den nächsten Jahren fortsetzen, die Unternehmen müssen ihre Leistungsfähigkeit mit immer älter werdenden Belegschaften erhalten und steigern. Als Schlüssel zur Bewältigung des demografischen Wandels in den Betrieben im Sinne eines erweiterten Präventionsverständnisses gilt es, die inzwischen in großer Breite vorliegenden Erkenntnisse alters- und alternsgerechter Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu befördern und in geeigneter Weise umzusetzen. Der vorliegende Leitfaden möchte dazu einen Beitrag durch das Aufzeigen einer systematischen und ganzheitlichen Vorgehensweise leisten.

Gestaltungsziele alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung sind die Reduzierung körperlicher und psychischer Beanspruchungen und der Ausbau persönlicher Ressourcen durch lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung.

2. Handlungsfelder für die betriebliche demografieorientierte Gestaltung

Im demografischen Wandel kommt der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung eine Schlüsselrolle zu. Ziel ist der Erhalt und Ausbau der Gesundheit, Kompetenz und Motivation der Beschäftigten über das ganze Arbeitsleben hinweg. Die Weichen hierzu werden durch die zukunftsfähige Gestaltung der betrieblichen Personalarbeit und Arbeitsgestaltung gestellt. Eine zukunftsfähige Personalarbeit sollte folgende Punkte ermöglichen:

- Kenntnis der aktuellen und künftig zu erwartenden Personalstruktur (qualitativ und quantitativ)
- Aussagekräftiges Bild über kurz- und mittelfristige Folgen vorhandener Arbeitsbedingungen für die Gesundheit, Kompetenzentwicklung und Motivation der Beschäftigten
- Bewertung und kontinuierliche Optimierung vorhandener Maßnahmen unter Berücksichtigung interner Bedingungen und externer Trends
- Strategische Ziele und Konkretisierung in nachhaltig wirksamen Maßnahmeplänen



Die dargestellten Gestaltungsfelder für eine zukunftsfähigen Personalarbeit korrespondieren direkt mit den INQA-Handlungsfeldern (siehe auch: http://www.inqa.de/DE/Startseite/inqa-vier-handlungsfelder.html).

2.1. Handlungsfeld Gesundheit

Die Förderung und der Erhalt der Gesundheit sind für die Unternehmen mit Blick auf ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit unverzichtbar. Für die Beschäftigten stellt sowohl die körperliche wie auch die psychische Gesunderhaltung eine wichtige Rolle für die eigene Lebensqualität und den Erhalt der Arbeitsfähigkeit dar. Der Einführung und nachhaltigen Implementierung eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements kommt damit eine erhebliche Bedeutung zu. Im Handlungsfeld Gesundheit gilt es, ein Betriebliches Gesundheitsverständnis und -management zu entwickeln, das

1. auf Prävention setzt und bisherige Reparatur- und Kompensationskulturen ablöst.
2. sowohl Verhältnis- wie Verhaltensprävention und Führung umfasst.
3. körperliche und psychische Belastungen im Blick hat.
4. entwicklungs- und gesundheitsförderliche Ressourcen identifiziert und stärkt.
5. einen angemessenen Mix aus Experten- und Beteiligungsorientierung befördert.
6. durch eine Integration in betriebliche Managementsysteme in die Unternehmensstrategie eingebettet ist.
7. Fachexperten für gemeinsames Handeln gewinnt und vernetzt.
8. Ergebnisorientierung und Erfolgscontrolling integriert.

2.2. Handlungsfeld Arbeitsgestaltung

Bei der Umsetzung alters- und alternsgerechter Arbeitsgestaltung steht im Mittelpunkt, körperliche und psychische Beanspruchungen zu reduzieren und persönliche Ressourcen durch lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung auszubauen. Ziel ist es, die sich verändernden beruflichen Kompetenzen der Beschäftigten mit den konkreten Arbeitsbedingungen und -herausforderungen so aufeinander abzustimmen, dass

- körperliche und psychische Fehlbeanspruchungen vermieden werden (Was macht auf Dauer krank?),
- Ressourcen zur Bewältigung beruflicher Herausforderungen befördert werden (Was erhält gesund?),
- die Tätigkeit im Unternehmen lernförderlich gestaltet ist
- und die Motivation der Beschäftigten erhalten bleibt.

Im Handlungsfeld Arbeitsgestaltung geht es daher um die Entwicklung

1. von ergonomischen Arbeitsplätzen und Bedingungen der Arbeitsumgebung.
2. lern- und gesundheitsförderlicher Arbeitsaufgaben und Bedingungen der Arbeitsorganisation.
3. sozialer Rahmenbedingungen, die gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Ressourcen stärken.
4. von Schichtplänen und Arbeitszeiten unter arbeitswissenschaftlichen Gesichtspunkten für eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit.
5. von Arbeits- und Leistungsbedingungen, die die Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig sichern und Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf gewährleisten.
6. spezieller Regelungen für leistungsgewandelte Arbeitnehmer/innen und entlastende Bedingungen für Beschäftigte, die langjährig unter stark belastenden Arbeitsbedingungen gearbeitet haben.

2.3. Handlungsfeld Lernen und Kompetenzen

Ebenso wie die Gesundheit stellt die Kompetenz der Beschäftigten einen zentralen Faktor für die Zukunfts- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen dar. Ziel ist es, die Kompetenzen differenziert zu kennen und passgenau einzusetzen bzw. weiter zu fördern und auszubauen.

Das im Unternehmen vorhandene Know-how durch entsprechende Wissensmanagementprozesse zu bewahren und weiterzuentwickeln stellt einen weiteren Baustein zukunftsfähiger Personalarbeit dar.

Die Kompetenzentwicklung in den Unternehmen erfolgt vor allem durch arbeitsplatz- und arbeitsprozessnahe Qualifizierung. Ein wichtiger Ansatz zur Entwicklung von Handlungskompetenzen ist neben formalen Weiterbildungskonzepten das Lernen im Prozess der Arbeit. Lernförderlich sind jene Faktoren im Arbeitsprozess, die Voraussetzungen für informelle und implizite Lernprozesse schaffen und Lernen begünstigen:

1. Die Tätigkeiten sind ganzheitlich gestaltet (Planung, Vorbereitung, Ausführung, Kontrolle).
2. Die Beschäftigten verfügen über angemessene Entscheidungsspielräume.
3. Die Tätigkeiten sind abwechslungsreich und beinhalten Problemstellungen.
4. Die Mitarbeiter/innen kennen die Bedeutung ihrer Arbeitsaufgaben.
5. Der Arbeitsplatz ermöglicht soziale Interaktion und ist sozial integriert.
6. Es bestehen Möglichkeiten zu Weiterbildung und gegenseitiger Unterstützung.

Ressourcen für eine alter(n)sgerechte Gestaltung im Handlungsfeld Lernen und Kompetenzen liegen in

- Lernanreizen in der Tätigkeit.
- Gruppen- oder Teamarbeit.
- Freiräumen, um das Vorgehen zu optimieren (bewerten, entwickeln, ausprobieren).
- einer Lernkultur, die Lernen als wichtig erachtet und fördert.
- einer Qualitätskultur, die Fehler zulässt, wenn man daraus lernt
- ausreichenden Qualifizierungsmöglichkeiten
- Entwicklungsmöglichkeiten (fachlich und/oder Aufstieg)

2.4. Handlungsfeld Personalpolitik

Die sich aus dem demografischen Wandel ergebenden Strategien erfordern eine solide Kenntnis der aktuellen Situation und ein bewusstes Management der Herausforderungen und Risiken mit Blick auf alternde Belegschaften, drohenden Fachkräftemangel und steigende Anforderungen an die Leistungs- und Innovationsfähigkeit.

Personalpolitische Risiken können sich aus den folgenden Kriterien ergeben:

Kriterium	Erläuterung
Rekrutierung	Hoher Ersatzbedarf, Schwierigkeiten entsprechende Fachkräfte in angemessenen Zeitraum rekrutieren zu können
Fluktuation	Beschäftigtengruppen mit hoher Fluktuation Gründe? (Entwicklungswege, Entgelt, Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation, Führungsverhalten, Betriebsklima)
Know-how Verlust	Erfahrungsträger mit Spezialwissen, die in Rente gehen (hohe Anteile oder Personen mit wichtigen Alleinstellungsmerkmalen für Arbeitsbereich/Unternehmen
Alternskritische Arbeitsbereiche (Gesundheit)	Arbeitsbereiche mit hohem Anteil 50plus und hohen körperlichen /psychischen Belastungen und geringen Ressourcen
Alternskritische Arbeitsbereiche (Lernen/Veränderung)	Arbeitsbereiche mit geringen Lernanreizen und hohem Anteil an Arbeitnehmer/-innen, die diese Tätigkeiten über einen langen Zeitraum ausüben

Die Durchführung einer Personalstrukturanalyse bildet die Basis, um sich der aktuellen Situation und der daran geknüpften Herausforderungen im eigenen Unternehmen bewusst zu werden.

Durch eine Personalstrukturanalyse werden folgende Erkenntnisse gewonnen:

1. Aktuelle und künftig zu erwartende Altersstruktur nach Arbeitsbereichen, Tätigkeiten, Geschlecht, Führungspositionen u.ä.

2. Ersatz- und Rekrutierungsbedarf nach Tätigkeiten / Anforderungsprofilen und Zeiträumen (quantitativ/qualitativ; extern/intern)
3. Hinweise auf Arbeitsbereiche mit besonderem Fluktuationsrisiko
4. Erfordernisse und Möglichkeiten bei der Laufbahngestaltung und Führungskräfteentwicklung
5. Hinweise zur geschlechtsspezifischen Segmentierung der Belegschaft nach Tätigkeiten, Arbeitsbereichen und Führungsfunktionen
6. Hinweise zur Zusammensetzung von Arbeitsteams (altersgemischt?)
7. Handlungsbedarf für Know-how Sicherung wegen „Abgang in Rente“
8. Arbeitsbereiche mit besonderen „Gesundheitsrisiken“ (Beschäftigungsdauer/Alter in Kombination mit hohen körperlichen und/oder psychischen Fehlbeanspruchungen)
9. Arbeitsbereiche mit eingeschränkten Veränderungspotenzialen (Beschäftigungsdauer/Alter in Kombination mit geringen Lernanreizen)

Die Kenntnis der aktuellen und künftig zu erwartenden Personalstruktur (qualitativ und quantitativ) ermöglicht einer Personalbedarfsplanung die Klärung, woher, wie und wann neue Mitarbeiter/innen mit welchen Qualifikationen rekrutiert werden müssen.

Gestaltungshinweise für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter/innen beziehen sich auf

- die eigene und regelmäßige Ausbildung und Übernahme von Auszubildenden.
- eine Laufbahngestaltung, die es ermöglicht, einen großen Teil des Ersatzbedarfs über interne Laufbahngestaltung zu rekrutieren.
- eine hohe Attraktivität gegenüber potentiellen Bewerber/innen.
- das gezielte Bemühen auch um spezifische Personengruppen wie z.B. Frauen, Ältere, Arbeitslose, Jugendliche mit schulischen Defiziten.

- die Kooperation mit Schulen, Hochschulen und Weiterbildungsträgern
- eine Willkommenskultur, die eine systematische und ganzheitliche Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen (fachlich, kulturell, sozial) sicherstellt.

Um angesichts der demografischen Entwicklung Mitarbeiter/innen möglichst lange und gesund im Unternehmen zu halten, ist die Entwicklung einer Führungs- und Unternehmenskultur, die gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Ressourcen stärkt, eine gute Investition. Dabei geht es darum,

- eine gute Informationslage und Transparenz herzustellen.
- die Mitwirkung bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, bei Entscheidungen und Veränderungsprozessen sicherzustellen.
- eine dialogorientierte Führung zu leben, die aktiv Potentiale und Kompetenzen der Beschäftigten nutzt.
- Lern- und Entwicklungsperspektiven anzubieten.
- soziale Unterstützung im Kollegenkreis zu fördern.
- einen wertschätzendenden Umgang miteinander zu pflegen.
- zur Sicherung der Arbeitsplätze beizutragen.
- ein Entgelt zu bezahlen, das eine aktive Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ermöglicht.

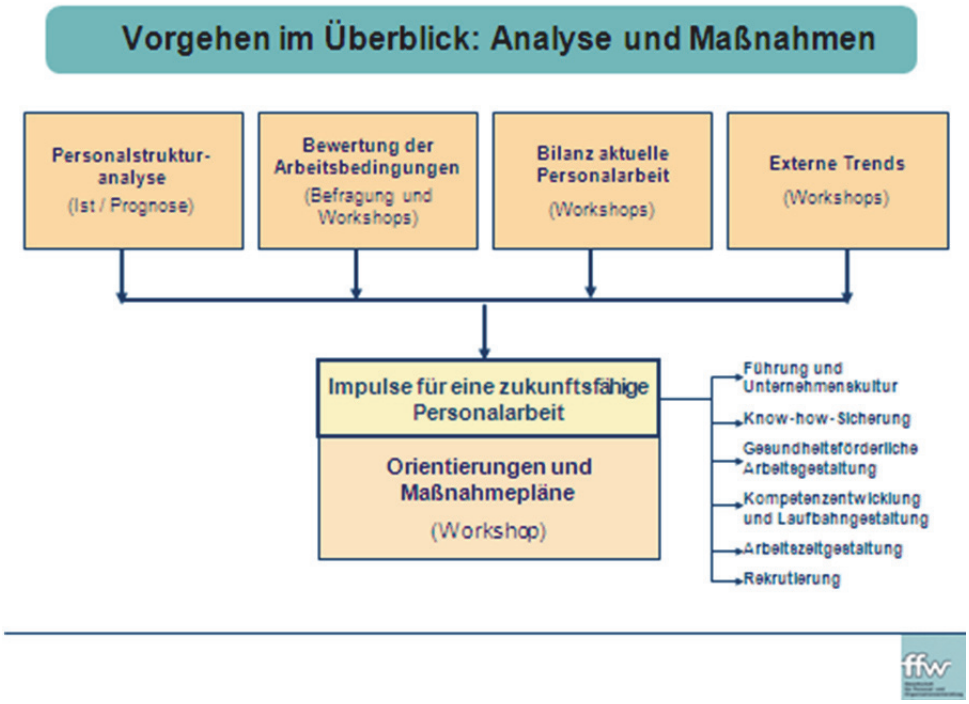
Die Arbeits- und Leistungsbedingungen sind dabei so zu gestalten, dass die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig gesichert und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gewährleistet wird, d.h.

- es besteht eine angemessene Balance zwischen Anforderungen, personellen Ressourcen und erforderlichen Rahmenbedingungen.
- Mehrarbeit wird zeitnah durch Freizeit ausgeglichen.
- es besteht eine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit

- die Vereinbarkeit persönlicher Ziele mit der beruflichen Tätigkeit, z.B. bei Umfang und Gestaltung der Arbeitszeit, der Gestaltung spezifischer Rahmenbedingungen wird ermöglicht.

2.5. Strategisches Vorgehen

Das strategische Vorgehen für eine demografieorientierte betriebliche Gestaltung umfasst zwei Ebenen. Auf der Ebene der Analysen stehen die Personalstrukturanalyse mit Ist- und Prognoseparametern, die Bewertung der Arbeitsbedingungen und die Identifikation externer Entwicklungen und Anforderungen, die sich den Unternehmen stellen, im Mittelpunkt der Betrachtung. Die Analysephase kann sinnvoll ergänzt werden durch eine Bilanz der aktuellen Personalarbeit:



Aus der Analysephase lassen sich Impulse für eine zukunftsfähige alters- und alternsgerechte Personalarbeit ableiten und in der Planungsphase spezifische Orientierungen und Strategien und Maßnahmenpläne auf Unternehmensebene entwickeln.

3. Theoretische Grundlagen und Hypothesen zur Betrieblichen Analyse und Gestaltung

3.1. Ausgangssituation/Problemaufriss/Hintergründe

Nach heutigem Kenntnisstand sind vor allem Unternehmen erfolgreich, die mit der Gestaltung von Arbeitsbedingungen die Innovations- und Leistungsfähigkeit ihrer Strukturen und Beschäftigten erhöhen. Dialogorientierte Führung, lern-, gesundheits- und motivationsförderlich gestaltete Arbeitsbedingungen sind dabei wesentliche Erfolgsfaktoren. Diese Gestaltungsfaktoren sind es auch, die Antworten auf Herausforderungen alternder Belegschaften geben werden.

Innovationsstrategien, verstanden als Wege und Instrumente zu besseren Prozessen, Produkten und/oder Dienstleistungen, ebenso wie zu verbesserten Arbeitsbedingungen (Qualität von Arbeit, „Gute Arbeit"), können nicht auf klassische Arbeiten von Entwicklungsabteilungen reduziert werden.

Sie müssen stattdessen in gleicher Intensität die personellen und organisationalen Ressourcen von Beschäftigten und Unternehmen im Sinne innovativer Personal- und Arbeitspolitik mobilisieren, fördern und nutzen. Nur so können die Herausforderungen eines rasant wachsenden Markt- und Innovationsdrucks bewältigt werden. (vgl. u.a. Dörre, 2002; Dörre, 2005; Verbund zukunftsfähige Arbeitsforschung BMBF 2005).

Vor dem Hintergrund einer alternden Gesellschaft kommt es darauf an, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass diese zu einem nachhaltigen Umgang mit dem individuellen Arbeitsvermögen (Gesundheit, Kompetenz, Motivation und Sicherheit) der Beschäftigten führen. Unternehmen müssen dafür Sorge tragen, dass die Steigerung ihrer betrieblichen Innovations- und Leistungsfähigkeit ohne Verschleiß der

physischen, psychischen, motivationalen oder kompetenzbasierten Ressourcen der Beschäftigten erfolgt.

3.2. Erkenntnisproblem versus Umsetzungsdefizit

Forschungs- und Gestaltungsprojekte aus Programmen und Initiativen der letzten Jahre (innovative Arbeitsgestaltung, Lernkultur- und Kompetenzentwicklung, INQA, die Gemeinschaftsinitiative EQUAL) haben zudem das Wissen um den inneren Zusammenhang von sozialer und technologischer Innovation erheblich befördert und bereits eine Fülle geeigneter Instrumente und Vorgehensweisen hervorgebracht. Dabei wurden vor allem folgende Gestaltungsfelder zur Förderung der betrieblichen Innovationsfähigkeit identifiziert:

- Qualifizierung und lernförderliche Arbeitsgestaltung, die durch Formen direkter Partizipation die Erschließung und Entwicklung brachliegender Kompetenzen ermöglicht,
- Wissensmanagement als systematische betriebliche Integration des Erfahrungswissens der eigenen Beschäftigten,
- Lernkulturen, die Fehler und Impulse durch Kunden zum Ausgangspunkt für eine kontinuierliche Verbesserung von Produkten und Prozessen nutzen,
- (Gesundheits-)Prävention als Mittel zum dauerhaften Erhalt der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit von Menschen,
- Eine dialogorientierte Führung als wesentlicher Treiber für Motivation, Kreativität und Leistungsbereitschaft,
- Diversity als Gesamtkonzept im Umgang mit personaler Vielfalt (Alter, Geschlecht, Kultur etc.) und als Chance, Unterschiedlichkeit für eine produktive Weiterentwicklung der Organisation nutzbar zu machen (INQA, 2004, www.inqa.de).

Gleichzeitig ist zu konstatieren, dass der Weg von der Erkenntnis zu einer flächendeckenden und ganzheitlichen Anwendung neuer Handlungsstrategien und Maßnahmen lang, steinig und zum Teil widersprüchlich ist. Dabei mangelt es nicht an dokumentierten Instrumenten. Defizite bestehen vielmehr in der breiten und nachhaltig wirksamen betrieblichen Implementierung. Es kommt u.E. darauf an, durch geeignete Maßnahmen der Sensibilisierung, Qualifizierung und prozessbegleitenden Unterstützung besonders kleine und mittlere Unternehmen zu ermutigen und zu befähigen, diese Maßnahmen anzuwenden und dabei die jeweils spezifischen Bedingungen zu berücksichtigen. Das heißt, wir haben es hier offenbar weniger mit einem Erkenntnis-, sondern vielmehr mit einem Vermittlungs- und Umsetzungsproblem zu tun, wie auch Studien über den quantitativen Verbreitungsgrad und die tatsächliche Anwendung in der unternehmerischen Praxis eindrücklich zeigen:

- Der Vergleich von Unternehmen, die eine Strategie der Potentialerweiterung („high-road“) oder eine Strategie der Kostenreduzierung („low-road“) anwenden, ergibt: High-road Unternehmen sind erfolgreicher aber deutlich in der Minderheit (vgl. hierzu Brödner/ Latniak 2002).
- Die Studie „Was ist gute Arbeit“ (INQA, Fuchs, 2006) kommt zu dem Ergebnis, dass rund 57% der befragten Beschäftigten über ein hohes Maß an körperlicher oder psychischer Fehlbeanspruchung klagen.
- In Auswertung der repräsentativen Beschäftigtenbefragung von IAB/BiBB kommen Volkholz/Köchling zu dem Schluss, dass sich der Anteil der „Routinearbeiter“ seit 1985 und bis 1999 nur unwesentlich verändert habe und mit rund 60 % trotz aller anders lautenden Beteuerungen auf sehr hohem Niveau befindet (Volkholz/Köchling, 2002).

3.3. Zentrale Fragestellungen

Vor dem Hintergrund dieser Bestandsaufnahme und unter den bereits angeführten besonderen Bedingungen altersstruktureller Umbrüche und wachsender Konkurrenzen um gut ausgebildete Fachkräfte (Auswirkungen des demografischen Wandels) stellen sich aus unserer Sicht drei zentrale Fragen:

1. Wie kann eine innovationsförderliche Personal- und Arbeitspolitik in die Praxis überführt und auf Dauer gestellt werden?
2. Wie können die bereits zahlreich vorhandenen Instrumente noch mehr und durchschlagender in die betriebliche Praxis integriert werden?
3. Unter welchen Voraussetzungen kann sich Arbeitspolitik auch in Krisenzeiten bewähren?

Traditionelle Managementstrategien greifen hier u.E. deutlich zu kurz, da sie:

- zum großen Teil ausschließlich die Steigerung der betriebswirtschaftlichen Leistungsfähigkeit im Blick haben und die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen bestenfalls als Mittel zum Zweck sehen (Lacher/Springer, 2002),
- auf kurzfristigen „Return on Invest“ setzen und dadurch den Nährboden für eine nachhaltig wirksame Kompetenz und Bereitschaft zur Veränderung innerhalb weiter Teile der Belegschaft austrocknen (Dörre, 2005),
- nur selten Methoden einer erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung anwenden und daher Personal- und Organisationsentwicklung lediglich als Kostenfaktor und nicht als Zukunftsinvestition bewerten,
- zentrale Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse (Anlauft/Pfäfflin/Steinbrinck, 2005, Doppler/ Lauterburg, 1998) nicht hinreichend berücksichtigen.

3.4. Netzwerkarbeit und strategisches Empowerment als Antwort

Netzwerkarbeit bietet eine Chance, die Wirkungen zu verbessern. Netzwerke sind für uns Kooperationsformen von Akteuren mit durchaus unterschiedlichen Handlungsleitlinien, Werteorientierungen und Ressourcen. Bei der Etablierung der Akteursnetzwerke in der Region Nürnberg wurden vorhandene Erkenntnisse über erfolgreiche Netzwerkarbeit der letzten Jahre berücksichtigt und systematisch angewendet.

3.4.1. Netzwerkarbeit

Für unser Vorhaben waren vor allem folgende Aspekte wichtig:

- **relevante Akteure** gewinnen;
- **gemeinsame Ziele** entwickeln, ohne die Autonomie der einzelnen Akteure zu beeinträchtigen;
- **betriebliche Gestaltungsprojekte** initiieren (Referenzfunktion);
- Möglichkeiten zum **systematischen und zum erfahrungsgeleiteten Lernen** schaffen;
- **wechselseitige Lernprozesse** als Element des Wissenstransfers initiieren;
- **professionelles Management** und Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit etablieren und
- die **prozessbegleitende Reflexion und Evaluation** der Netzwerkarbeit mit dem Ziel, die Gelingensbedingungen für den Aufbau eines Netzwerkes und die Gestaltung der Netzwerkarbeit präziser zu fassen.

3.4.2. Strategisches Empowerment

Wir sehen zudem in einem strategischen Empowerment der betrieblichen Akteure (Management, Betriebsrat und Beschäftigte) einen wesentlichen Erfolgsfaktor für nachhaltig wirksame Veränderungsprozesse. Wichtige Elemente dabei sind:

- **Win-Win Konstellation** anstreben, d.h. eine Balance betriebswirtschaftlicher und sozialer Ziele im Blick haben.
- Strategiefähigkeit, d.h. **strategische Einbettung des Alternsmanagements** in eine auf ökonomische und soziale Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmensentwicklung. Eine demografieorientierte Personal- und Arbeitspolitik darf sich nicht in punktuelle Initiativen mit Einmalcharakter erschöpfen, sondern muss auf die Unternehmensstrategie aufbauen. Diese Verknüpfung ist jedoch nur in wenigen Fällen vorhanden. Deshalb ist es ein wichtiges Anliegen dieses Vorhabens, diese Lücke zu schließen.
- **Systematik und Ganzheitlichkeit** im Vorgehen, d.h. ausgehend von der Analyse hemmender und förderlicher Faktoren im Unternehmen, werden Orientierungspunkte und vorrangige Maßnahmen mit einem kurz-, mittel- und langfristigen Zeithorizont entwickelt und im betrieblichen Veränderungsprozess verankert. Diese Zielstellung ist nicht neu; sie wird allerdings häufig nicht systematisch angewendet und geht dann in ihren Konsequenzen nicht über eine punktuelle Vorgehensweise hinaus.
- **Kompetenzentwicklung zentraler Akteure**, d.h. Sensibilisierung und Qualifizierung von Management, Betriebsräten und Beschäftigten für den Veränderungsprozess. Häufig verfügen diese Akteure über ein ausgeprägtes Expertenwissen für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich. Um zu nachhaltigen Gestaltungslösungen zu kommen erscheint es uns aber wichtig, ein gemeinsames Grundverständnis über eine Demografie orientierte Arbeits- und Personalpolitik herzustellen und

die Dialogfähigkeit zwischen diesen unterschiedlichen Akteuren zu verbessern. Diese Kompetenzentwicklung bedarf spezifischer Strukturen, die im Rahmen des Vorhabens geschaffen werden sollen.

- **Beteiligungsorientierte Praxis**, d.h. gemeinsame Steuerung des Veränderungsprozesses durch Management und Betriebs-/Personalrat und Einbeziehung der Beschäftigten bei den betrieblichen Veränderungsprozessen. Partizipation verstehen wir hier sowohl als Mittel zur Erzielung besserer und nachhaltig wirksamer Ergebnisse als auch als kulturelles Leitprinzip.

Teil 2 Exemplarik am Beispiel des Projektes ReDeKoo

4. Das Projekt ReDeKoo

Der demografische Wandel stellt die Unternehmen vor immer größere Herausforderungen. Die Unternehmen und Organisationen müssen ihre Leistungsfähigkeit mit immer älter werdenden Belegschaften erhalten und steigern.

Damit dies gelingen kann, müssen in erster Linie folgende Aspekte in den Blick genommen werden:

- die Fachkräftesicherung mit den Aspekten Rekrutieren, Binden und Entwickeln von Mitarbeiter/innen;
- der Erhalt der Leistungsfähigkeit der Organisation und der Beschäftigten durch eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung;
- die Leistungsbereitschaft der Arbeitsnehmer/innen über die gesamte Arbeitslebensspanne hinweg.

Die demografische Entwicklung ist damit für die nächsten Jahrzehnte eines der wichtigsten Themen in unserer Gesellschaft. Sie wird die Unternehmen in den kommenden Jahren nachhaltig verändern, denn die Belegschaften werden älter und es kommt zu einem beschleunigten Generationenaustausch.

Allerdings ist nicht jedes Unternehmen / jede Organisation ausreichend auf diese Veränderungen vorbereitet. Gründe hierfür sind

- die mangelnden Ressourcen für eine demografieorientierte Arbeits- und Personalpolitik,
- der Vorrang des operativen Tagesgeschäfts vor mittel- und längerfristigen strategischen Ausrichtungen
- sowie das fehlende Wissen um Gestaltungsmöglichkeiten und deren Nutzen.

4.1. Projektziel

Um diese Lücken zu schließen ist das Projektziel von ReDeKoo die Entwicklung von zentralen Akteuren (Management, Betriebs-/Personalräte und Beschäftigte) auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene in Netzwerkstrukturen und auf betrieblicher Ebene die Analyse und demografiefeste Gestaltung von Arbeitsbedingungen.

4.2. Netzwerkebene

Auf der Netzwerkebene haben wir die Sensibilisierung für die Herausforderung des demografischen Wandels verstärkt, Angebote zur Kompetenzentwicklung zentraler betrieblicher Akteure umgesetzt, sowie durch Fokusgruppen/Branchennetzwerke Arbeits- und Aus- tauschplattformen geschaffen. (siehe ReDeKoo: „Aufbau und Evaluation eines Demografienetzwerks“).

Am Anfang der Netzwerkarbeit stand eine Bestandsaufnahme des Verbreitungsgrads demografieorientierter Arbeits- und Personalpolitik in Unternehmen der Region Mittelfranken. (Dokumentation als Download siehe unter http://www.redekoo.de/redekoo-aktuelles/: “Broschüre zu den Ergebnisse der Unternehmensinterviews in der Region Mittelfranken“)

4.3. Unternehmensebene

Auf der Unternehmensebene führten wir eine Analyse der Arbeitsbedingungen durch, um beurteilen zu können, ob und inwieweit die Arbeitsbedingungen demografiefest sind. Aus dieser Analyse konnten dann Gestaltungsmaßnahmen abgeleitet werden:

- Analyse der Alters- und Personalstruktur (Ist und Prognose);
- Bewertung der Arbeitsbedingungen (Befragung, Workshops);
- Herausarbeiten von externen Trends.

Die Bewertung der Ergebnisse der Analysephase stellt die Basis für die Entwicklung von Maßnahmeplänen dar, die sich auf die folgenden Handlungsfelder beziehen können:

- **Rekrutierung und Bindung**
  Attraktiver Arbeitgeber, eigene Ausbildung;
- **Kompetenzentwicklung**
  Qualifizierung, Entwicklungsmöglichkeiten, abwechslungsreiche und lernhaltige Tätigkeiten;
- **Know-how Sicherung**
  Nachfolgeplanung, erfahrungsbasiertes Wissensmanagement, altersgemischte Teams;
- **Gesundheit**
  Gesundheitsförderliches Verhalten; gesundheitsförderliche Verhältnisse, Abbau von körperlichen und psychischen Fehlbeanspruchungen;
- **Führung und Unternehmenskultur**
  dialogorientierte Führung, Kultur der Wertschätzung, Möglichkeiten zur Mitwirkung und Mitgestaltung, Kooperation und Kollegialität.

5. Vorgehen und Instrumente - Analyse und Gestaltung der Arbeitsbedingungen

Als Basis zur Entwicklung und Gestaltung einer alter(n)sgerechten arbeits- und personalpolitischen Strategie wurden bei den betrieblichen Projektpartnern in der Analysephase folgende Schritte durchgeführt:

- eine **Alters- und Personalstrukturanalyse** (Ist/Prognose) und
- eine **Bewertung der Arbeitsbedingungen** durch die Beschäftigten (schriftliche Befragung mit anschließenden Vertiefungsworkshops). Diese Erhebung ist gleichzeitig eine Gefährdungsbeurteilung gemäß § 5 Arbeitsschutzgesetz mit Schwerpunkt auf psychischen Belastungen.
- Vervollständigt wurde diese Analysephase mit **Workshops zu den externen Herausforderungen**, vor denen sich die Organisation sieht.

Die aus diesem Vorgehen gewonnenen Impulse für die Personalarbeit flossen in die **spezifischen Maßnahmenpläne zur Gestaltung auf Unternehmensebene** ein.

Auf der überbetrieblichen Netzwerkebene wurde der Verbreitungsgrad einer demografieorientierten Arbeits- und Personalpolitik durch eine regionale Unternehmensbefragung ermittelt, ausgewertet und in Form einer Studie in die Region und in die beteiligten Unternehmen zurückgespiegelt.

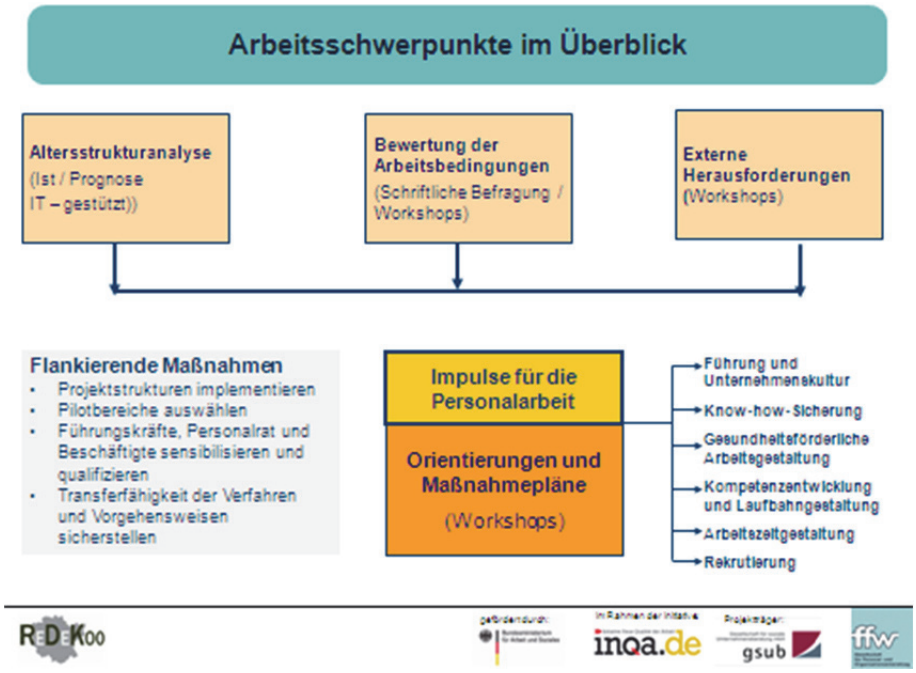
Weitere Impulse für die Sensibilisierung und die Weiterentwicklung einer alter(n)sgerechten Arbeits- und Personalpolitik wurden in Form gemeinsamen Lernens, z.B. in Seminaren zur Sensibilisierung und Wissensvermittlung, in spezifischen Vertiefungsangeboten (Fokusgruppen) und im Aufzeigen guter Beispiele (Praxisforen) gesetzt.

Die Vorgehensweisen und die dabei gewonnenen Erfahrungen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene wurden in zwei Leitfäden

zum Aufbau und Evaluation eines Demografienetzwerkes (**I und II)** und zur betrieblichen Analyse und Gestaltung dokumentiert:

Der vorliegende **Leitfaden zur betrieblichen Analyse und Gestaltung (III)** beschreibt die Arbeitsschwerpunkte im Überblick und exemplarisch am Beispiel des Projektes ReDeKoo:

5.1. Arbeitsschwerpunkte Betriebliche Analyse und Gestaltung im Überblick



5.2. Vorgehen in den Projektunternehmen

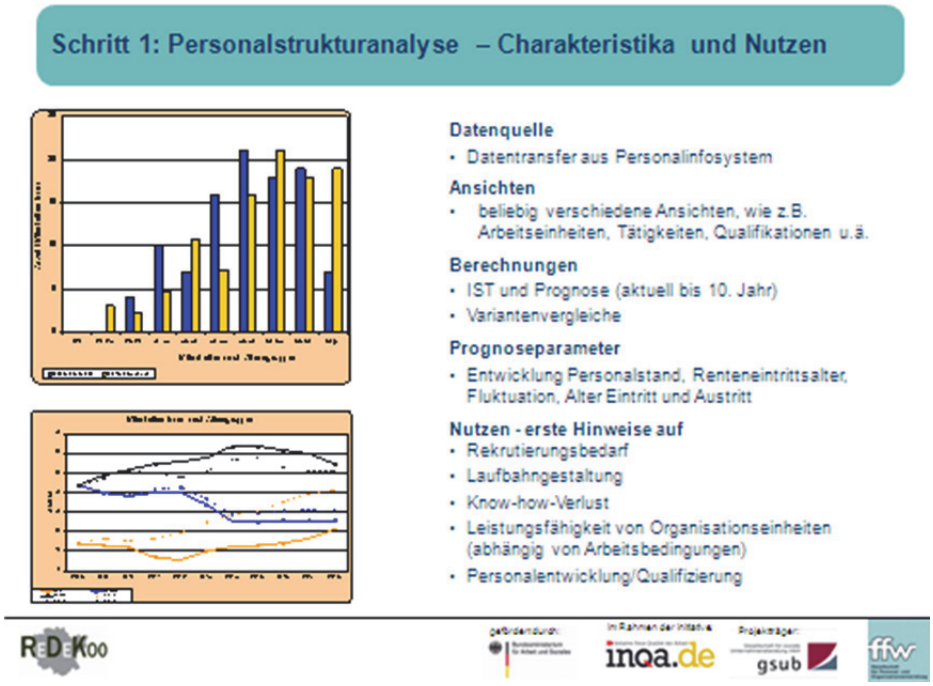
Das Vorgehen in den Projektunternehmen umfasste dabei die

- Entwicklung und Implementierung einer betrieblichen Projektstruktur (Steuergruppe auf Unternehmensebene (Management und Personalvertretung), ggf. Auswahl von Pilotbereichen, Implementierung von Gestaltungsteams in den Pilotbereichen);
- Analyse betrieblicher Rahmenbedingungen (Altersstrukturanalyse, Bewertung von Arbeitsbedingungen, Fachkräftesicherung; Identifizierung von Trends für die Personalarbeit);
- Entwicklung und Verabredung strategischer Orientierungen und Maßnahmepläne für eine demografieorientierte Personalarbeit;

- Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften, Personalräten und Mitarbeiterinnen/ Mitarbeitern (Gestaltungsteams) zum Thema „zukunftsfähige Personalarbeit angesichts alternder Belegschaften“;
- Beratung und Prozessbegleitung der betrieblichen Steuergruppe bei der Entwicklung und Umsetzung betrieblicher Veränderungsmaßnahmen (zu ausgewählten Themenstellungen für Pilotbereiche des Unternehmens).

Schritt 1: Personalstrukturanalyse

Im Projekt ReDeKoo kam die von der ffw GmbH entwickelte Software zur Aufbereitung aktueller und künftig zu erwartender Personalstrukturen zum Einsatz. Diese Software ermöglicht zudem, die Ergebnisse aus einer Beschäftigtenbefragung auszuwerten und durch die Koppelung von Personaldaten mit qualitativen Ergebnissen über die Bewertung von Arbeitsbedingungen den Strategiebildungsprozess für eine zukunftsfähige Personalarbeit angesichts alternder Belegschaften wirksam zu unterstützen.



Die Daten können aufwandsarm aus den betrieblichen Personalinformationssystemen gewonnen werden. Je nach Wunsch können beliebig viele Ansichten erstellt werden. Im Projektgeschehen wurden folgende Ansichten definiert:

- Arbeitsebenen (z.B. Hauptabteilungen, Abteilungen usw.), je nach Größe und Strukturierung der Unternehmen
- Tätigkeiten
- Statusgruppe (im Öffentlichen Dienst: Beschäftigte, Beamte)
- Führungsfunktion
- Arbeitszeit/ Teilzeit
- Beschäftigungsdauer
- Geschlecht
- Alter

Für die Prognoseberechnung wurden Annahmen getroffen, wie z.B.

- Entwicklung des Personalstandes in den nächsten 10 Jahren
- Eintritt in Rente mit xy Jahren
- Fluktuationsquote (berechnet aus den letzten 5 Jahren)
- Altersverteilung bei Abgängen (Fluktuation) und Neueinstellungen

Es können Varianten erstellt und die verschiedenen Ergebnisse miteinander verglichen werden. Was passiert, wenn

- das Eintrittsalter in Rente steigt oder fällt?
- das Unternehmen wächst, stagniert oder schrumpft?

Die Personalstrukturanalyse bietet dann quantitative und qualitative Hinweise auf

- den Handlungsbedarf für horizontale und vertikale Laufbahngestaltung
- den drohenden Know-how Verlust insbesondere bei spezialisierten Wissensträgern im Unternehmen
- das Ausmaß der geschlechts- und/oder der qualifikationsspezifischen Segmentierung der innerbetrieblichen Arbeitsstrukturen
- die Altersverteilung nach Jahren und Altersgruppen (5er und 15er)
- eine Kurzcharakterisierung der Altersmischung von Arbeitsteams nach 7 Typologien (jung-zentriert, mittel-zentriert, homogen, polarisiert usw.), in denen das jeweilige quantitative Verhältnis der Anzahl der Beschäftigten unter 35 Jahren, von 35 bis 49 Jahren und über 50 Jahren in Beziehung zu einander gesetzt wird
- Betriebszugehörigkeit und daraus abgeleitet Hinweise über die bisherige Tätigkeitsdauer im jeweiligen Aufgabenbereich
- den quantitativen Stellenwert einzelner Handlungsfelder der Personalarbeit (Know-how sichern, Personalrekrutierung, Familie und Beruf u.ä.)

Für die Auswertungen können die oben erwähnten Ansichten nach hierarchisch gestuften Arbeitsbereichen / Organisationseinheiten herangezogen werden. Quer hierzu können aber auch Auswertungen nach Tätigkeits-, Qualifikations- oder Führungsstrukturen durchgeführt werden. Der Blick auf das Unternehmen kann also sehr grob oder sehr differenziert ausfallen. Er kann sich auf die Arbeitsteams oder auf die Tätigkeitsstrukturen richten. (siehe auch „Übersicht: Instrumente zur Altersstrukturanalyse“ als Download auf inqa.de, Startseite> Gute Praxis > Handlungshilfen)

Schritt 2: Bewertung von Arbeitsbedingungen

Wesentlich für die zukunftsfähige Gestaltung der Personalarbeit ist es, den Blick der Beschäftigten auf ihre Arbeitsbedingungen zu lenken. Im Projektverbund wurden in drei Unternehmen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt und die Ergebnisse in Workshops mit Management, Betriebs- / Personalräten und ausgewählten Beschäftigten in Pilotbereichen vertieft.

Im Mittelpunkt dieses Arbeitsschrittes stand die Frage, wie demografiefest die vorhandenen Arbeitsbedingungen in dem jeweiligen Unternehmen sind? Von besonderem Interesse waren dabei die Dimensionen:

- Ausmaß psychischer und körperlicher Fehlbeanspruchungen und Ressourcen;
- Lernförderliche Gestaltung der Arbeit in den jeweiligen Tätigkeitsgruppen;
- Zufriedenheit mit und Wichtigkeit von Aspekten der Arbeitssituation.

Der Fragebogen war so aufgebaut, dass sich die einzelnen Fragen zu Hauptkriterien zusammenfassen lassen.

Gefragt wurde nach der Häufigkeit, mit der bestimmte Arbeitssituationen auftreten. Eine kritische Häufigkeit war immer dann gegeben, wenn ein negativer Umstand immer oder häufig bzw. ein positiver Umstand selten oder nie erlebt wird. In diesem Fall wurde zugleich nach der Belastungswirkung dieser Arbeitssituationen gefragt.

Wie häufig treten bei Ihrer derzeitigen Arbeit folgende Anforderungen/Situationen auf?
Wenn diese Anforderungen/Situationen selten oder nie auftreten, wie stark belastet Sie das? (Ganzheitlich, Vielseitigkeit, HSR)

					Wie stark belastet Sie das?		
	Immer	Häufig	selten	Nie	Gar nicht	Etwas	Stark
Können Sie Ihre Arbeit selbständig planen, kontrollieren und verbessern?	❑	❑	❑	❑	⇨❑	❑	❑
Haben Sie Überblick über vor- und nachgelagerte Tätigkeiten?	❑	❑	❑	❑	⇨❑	❑	❑
Können Sie während Ihrer Arbeit Neues auszuprobieren?	❑	❑	❑	❑	⇨❑	❑	❑
Ist Ihre Arbeit abwechslungsreich?	❑	❑	❑	❑	⇨❑	❑	❑

Die Hauptkriterien für das **Gestaltungsfeld Gesundheit** (psychische und körperliche Fehlbeanspruchungen) wurden in Anlehnung an die Kriterien für eine ganzheitliche Gefährdungsanalyse festgelegt:

Teil A) Psychische Anforderungen
• Verantwortung, Arbeitsinhalte, Handlungsspielräume • Emotionale Anforderungen • Störungen und Behinderungen • Lernen und Entwicklung, • Information /Kommunikation, Kooperation/ Mitsprache • Führung • Rahmenbedingungen der Arbeit • Arbeitszeit/-leistung

Teil B) Arbeitsumgebungsbedingungen
• körperliche Anforderungen

Teil C) Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen
• Zufriedenheit mit und Wichtigkeit von Aspekten der Arbeitssituation

Teil D) Arbeiten am Bildschirm
• Ergonomie • Ausstattung • Beschwerden • Arbeitsgestaltung

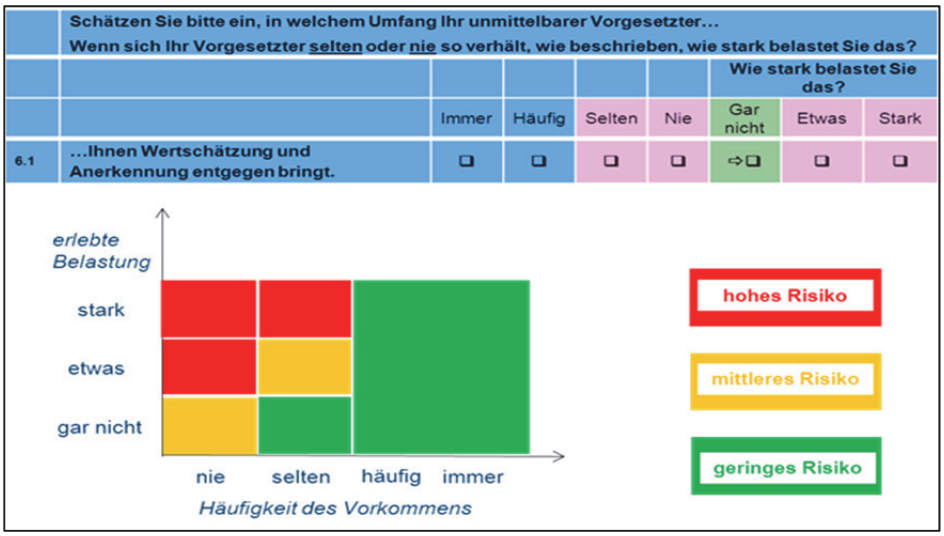
Teil E) Folgen der Gesamttätigkeit für Befinden, Gesundheit und Leistungsfähigkeit
• Empfinden am Ende eines Arbeitstages • gesundheitliche Einschränkungen an mind. 5 Tagen/ Jahr

Die folgenden Ausführungen beschreiben die Kriterien A) – E) genauer.

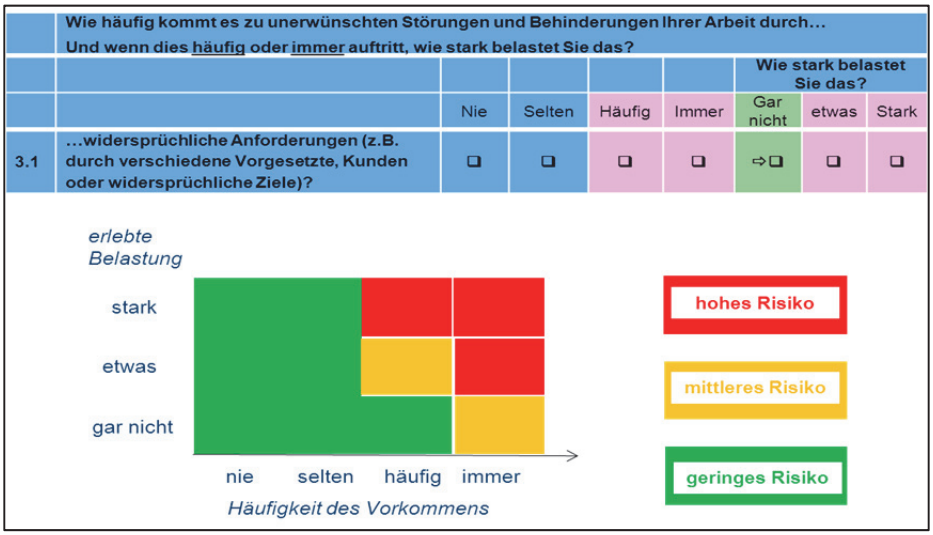
Beispiele (Auszüge aus Software StraPeMa - Strategisches Personalmanagement)

Systematik der Darstellung - Die Ampelsystematik bei körperlichen und psychischen Fehlbeanspruchungen

Bei positiv gestellter Frage – im Beispiel: „Schätzen Sie bitte ein, in welchem Umfang Ihr unmittelbarer Vorgesetzter Ihnen Wertschätzung und Anerkennung entgegenbringt?“ stellt die Datenverrechnung der Software das Bild wie unten beschrieben dar:



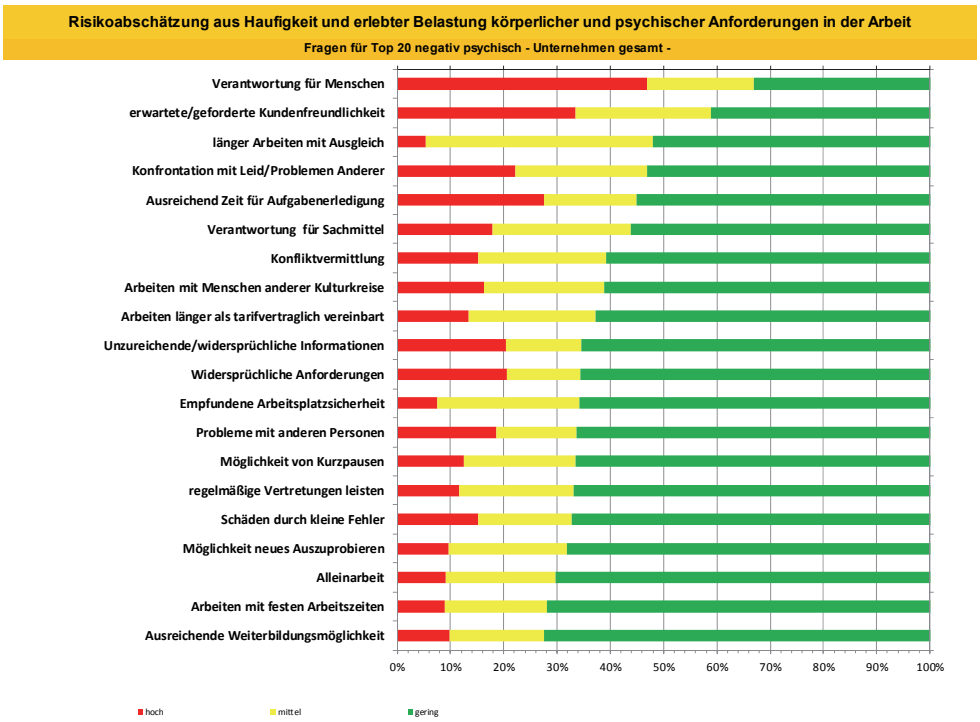
Bei negativ gestellter Frage – im Beispiel: „Wie häufig kommt es zu unerwünschten Störungen und Behinderungen Ihrer Arbeit durch widersprüchliche Anforderungen (z.B. durch verschiedene Vorgesetzte, Kunden oder widersprüchliche Ziele)?“stellt die Datenverrechnung der Software das Bild wie unten beschrieben dar:



Beispiel Teil A) Psychische Anforderungen

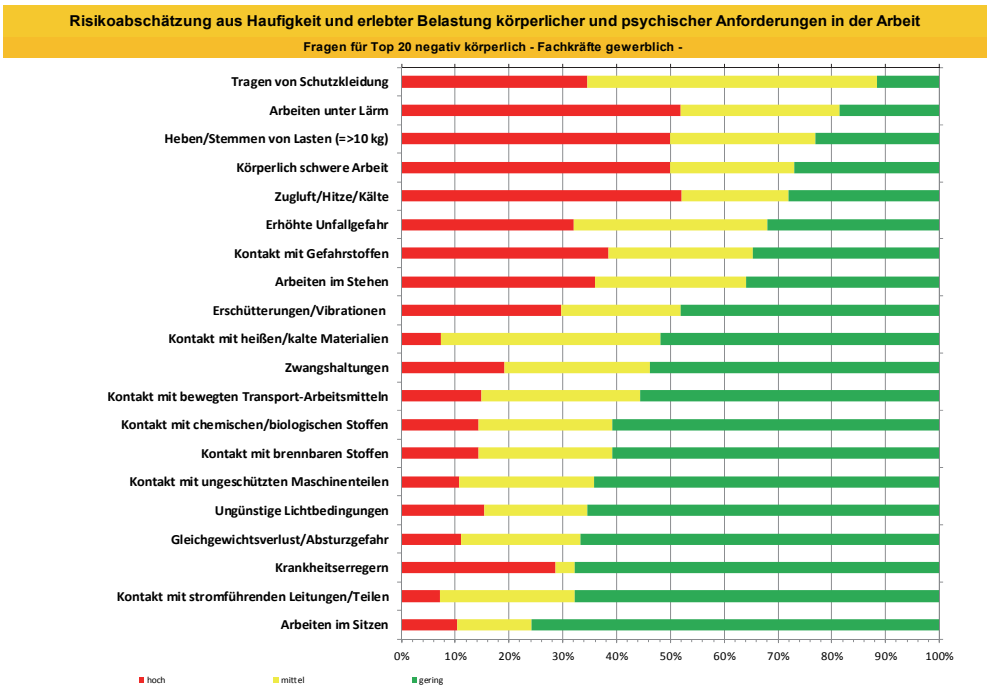
Risikoabschätzung aus Häufigkeit und erlebter Belastung körperlicher und psychischer Anforderungen in der Arbeit, hier: „Top 20 negativ psychisch“

Das untenstehende Beispiel zeigt die Auswertung der Risikoabschätzung aus Häufigkeit und erlebter Belastung psychischer Anforderungen in der Arbeit, hier in Form der „Top 20 negativ psychisch“, also der 20 am stärksten belastenden Faktoren aus allen Belastungsdimensionen psychischer Risiken. Die Sortierung erfolgt nach hohem und mittlerem Risiko zusammengenommen:



Beispiel Teil B) Arbeitsumgebungsbedingungen

Beispiel B zeigt die Auswertung der Risikoabschätzung aus Häufigkeit und erlebter Belastung körperlicher Anforderungen in der Arbeit, hier in Form der „Top 20 körperlich“, einer Befragungsgruppe gewerblicher Fachkräfte. Die Sortierung erfolgt ebenfalls nach hohem und mittlerem Risiko zusammengenommen:

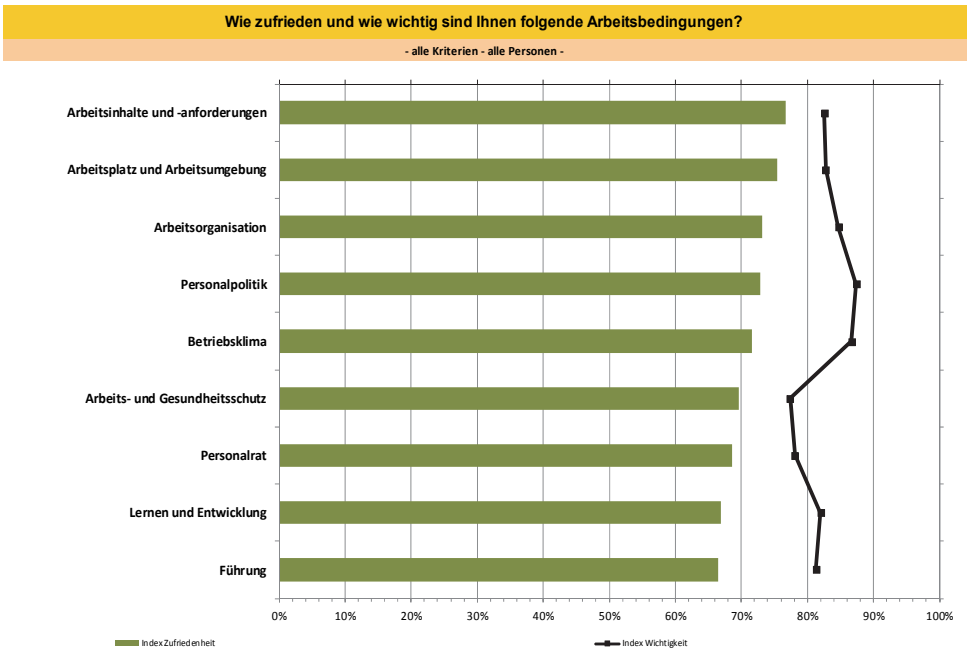


Beispiel Teil C) Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen

Der Vergleich der Ergebnisse aus der Zufriedenheit mit spezifischen Arbeitsbedingungen und der Wichtigkeit, die diese Faktoren für die befragten Personengruppen einnehmen, lässt Rückschlüsse auf zu entwickelnde Themenfelder zu. Die beigemessene Wichtigkeit wird durch die schwarze Linie dargestellt.

Als Hauptkriterien wurden festgelegt

- Arbeitsinhalte und Arbeitsanforderungen
- Arbeitsplatz und -umgebung
- Arbeitsorganisation
- Personalpolitik
- Betriebsklima
- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Personalvertretung
- Lernen und Entwicklung
- Führung

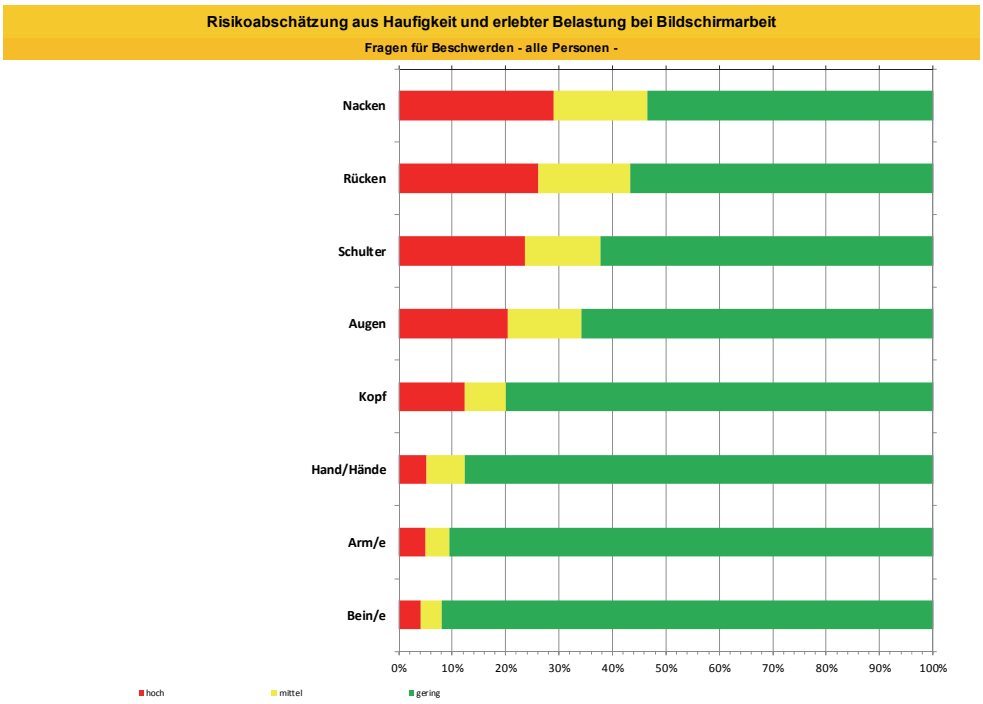


Beispiel Teil D) **Arbeiten am Bildschirm**

Beispiel D zeigt die Auswertung der Risikoabschätzung aus Häufigkeit und erlebter Belastung bei der Bildschirmarbeit. Als Belastungsdimensionen wurden festgelegt:

- Ergonomie
- Beschwerden
- Arbeitsgestaltung

Im Beispiel wird die Belastungsdimension „Beschwerden“ dargestellt:

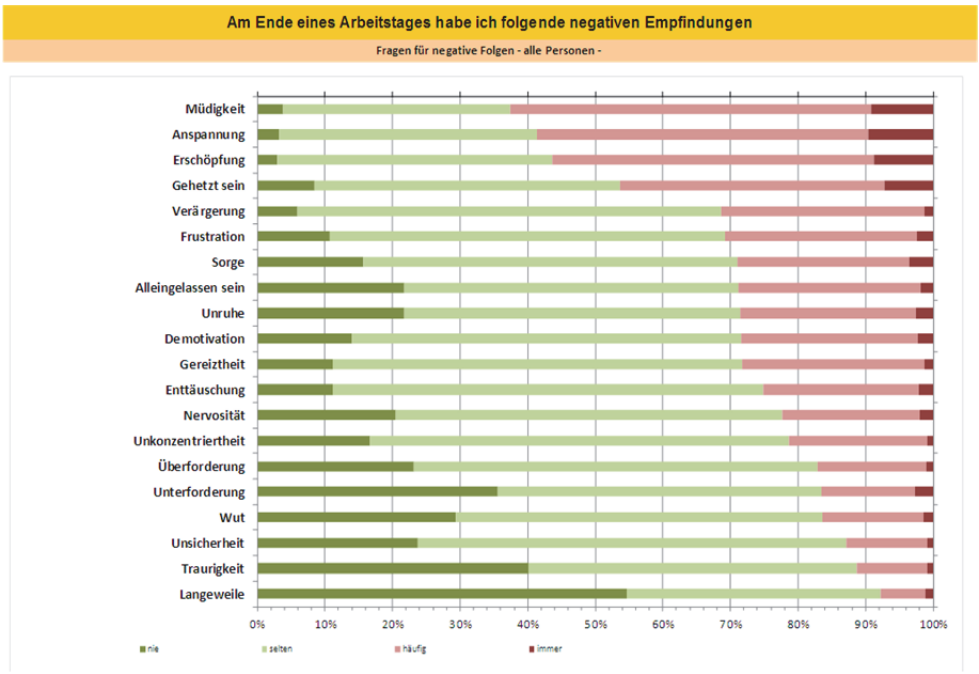


Beispiel Teil E) **Folgen der Gesamttätigkeit für Befinden, Gesundheit und Leistungsfähigkeit**

Die Folgen der Gesamttätigkeit wurden anhand vorgegebener Items mit der auftretenden Häufigkeit „nie“, „selten“, „häufig“, „immer“ abgefragt. Die Dimensionen der Fragen waren dabei:

- positive Folgen: „Am Ende eines Arbeitstages habe ich folgende positiven Empfindungen:“
- negative Folgen: „Am Ende eines Arbeitstages habe ich folgende negativen Empfindungen:“
- Erkrankungen: „In den letzten 12 Monaten habe ich meine Gesundheit für mindestens 5 Tage in folgenden Bereichen eingeschränkt erlebt:“
- Arbeiten bis zur Rente: „Glauben Sie, dass Sie Ihre jetzige Arbeitstätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ausüben können?“

Das Beispiel zeigt die negativen Empfindungen am Ende eines Arbeitstages:



Schritt 3: Rückmeldung der Ergebnisse

in der Steuergruppe

Die Analyseergebnisse für das gesamte Unternehmen wurden in der Steuergruppe präsentiert und ersichtliche Gefährdungsschwerpunkte thematisiert. Durch die Auswertungsmöglichkeiten der Software konnten verschiedene Überblicksdarstellungen nach Arbeitsbereichen und Tätigkeitsstrukturen veranschaulicht und so Unterschiede und Gemeinsamkeiten verdeutlicht werden. Der weitere Prozess in den ausgewählten Pilotbereichen wurde ebenso wie die interne Unternehmenskommunikation abgestimmt. In den Unternehmen/ Verwaltungen wurden weitere Präsentationen der Projektergebnisse in zuständigen Gremien verabredet.

gegenüber den Führungskräften und der Personalvertretung der Pilotbereiche

Die Führungskräfte und die Personalvertretung der Pilotbereiche erhielten eine spezifische Auswertung für ihren Bereich. Inhaltlich wurden die Ergebnisse aus der Befragung und der Personal-/ Altersstrukturanalyse ausführlich vorgestellt. Erste Einschätzungen zu den Hintergründen der Ergebnisse wurden diskutiert, in manchen Fällen auch schon erste Gestaltungsmaßnahmen erörtert, die zu einer Verringerung des Gefährdungspotentials führen sollten.

Mit den Führungskräften wurde abgestimmt, wie das weitere Vorgehen in den Vertiefungsworkshops mit den Beschäftigten verläuft und wie sich die Rückmeldeschleifen gestalten.

gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden zu Präsentationen in ihrem Arbeitsbereich eingeladen, dabei wurden sowohl die aktuellen als auch die Prognosedaten der Personal-/ Altersstrukturanalyse und die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung erläutert. Bei den Veranstaltungen konnten die Beschäftigten Verständnis- und Prozessfragen klären, einzelne Gestaltungsthemen wurden bereits angesprochen.

An die Präsentationen koppelte sich das Angebot, gemeinsam mit der Projektleitung spezifische Fragestellungen in Vertiefungsworkshops weiter zu bearbeiten und Gestaltungslösungen zu entwickeln.

Schritt 4: Vertiefungsworkshops mit Beschäftigten

Die Bewertung der Gefährdungen und die Entwicklung von Gestaltungsmaßnahmen erfolgten in halbtägigen Workshops mit den Beschäftigten. Hier wurde nochmals genau erörtert, wie die Arbeitsbedingungen gestaltet sind und welche Umstände zu den beschriebenen Gefährdungen führten. Die Gefährdungen wurden priorisiert und gleichzeitig Gestaltungsideen generiert, die zu einer nachhaltigen Verbesserung und Entspannung der Gefährdungssituation führen sollten.

Die ausdifferenzierten Ergebnisse aus den Vertiefungsworkshops wurden anschließend den Führungskräften der Gestaltungsbereiche und in der Steuergruppe vorgestellt.

Die Anzahl der Workshops je Gestaltungsbereich war von der Größe des Bereiches abhängig. Die Teilnahme von Führungskräften an den Workshops wurde vorher verabredet. In einigen Fällen nahmen die direkten Vorgesetzten an den Workshops teil.

Fanden die Workshops ohne Beteiligung der Führungskräfte statt, wurden diese dann in einer eigenen Runde informiert und konnten dabei auch Belastungsbedingungen für ihre eigene Arbeitssituation einbringen und Entlastungsstrategien entwickeln.

Förderlich bei der Durchführung der Workshops und bei der Generierung der Gestaltungsideen war die Doppelmoderation durch die Projektleitung der Projektpartner gemeinsam mit dem Projektkoordinator der ffw GmbH.

Schritt 5: Gestaltungsmaßnahmen

Vorschläge zu Gestaltungsmaßnahmen im Projekt ReDeKoo wurden auf zwei Ebenen entwickelt:

- Maßnahmevorschläge, die *in der unmittelbaren Zuständigkeit des beteiligten Fachbereiches* lagen, wurden an die zuständigen Führungskräfte in den Vertiefungsbereichen rückgekoppelt, priorisiert und entsprechende Umsetzungsstrategien vereinbart.

- Maßnahmevorschläge, die *die gesamte Organisation* betrafen, wurden über die Führungskräfte des Fachbereiches hinaus an die Steuergruppe und die zuständige Organisationseinheit, wie beispielsweise die Personalabteilung oder das Gebäudemanagement, weiterbefördert. Die Steuergruppe fungierte dabei als Entscheidergremium bzw. sprach Empfehlungen zur Entscheidung aus, wenn formal weitere Gremien beteiligt werden mussten.

Schritt 6: Entwicklung strategischer Orientierungen und eines Maßnahmeplans

- Basierend auf den Analyseergebnissen der Alters-/Personalstrukturanalyse wurden in der Steuergruppe strategische Ziele für die Personalarbeit entwickelt und in Form eines Maßnahmeplans vereinbart. Beteiligt waren Management und Betriebs-/Personalräte.
- Als grundlegende Orientierung wurde dabei zwischen Gestaltungszielen, Wirkungsfeldern und Handlungsfeldern unterschieden.
- Demografiefestigkeit ist kein Ziel an sich, sondern ein wesentliches Mittel zur Sicherung strategischer Ziele einer nachhaltig wirksamen Unternehmensentwicklung - aus der Perspektive der Kunden, der Mitarbeiter/-innen und des Managements.

Demografiemanagement - Ziele

Gestaltungsziele

Fachkräftesicherung
Mitarbeiter/-innen rekrutieren, binden und entwickeln

Leistungsfähigkeit
Erhalt der betrieblichen Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer/-innen und der Organisation durch präventive und kompensatorische Arbeitsgestaltung

Leistungsbereitschaft
Förderung einer hohen Leistungsbereitschaft über die gesamte Arbeitslebensspanne hinweg

Wirkungsfelder

Kundenzufriedenheit
Produktqualität – Servicequalität - Liefertreue

Beschäftigungsfähigkeit
gesunde, kompetente und motivierte Mitarbeiter/-innen auf sicheren Arbeitsplätzen mit fairer Entlohnung

wirtschaftlicher Erfolg
Qualität – Produktivität – Liefertreue – .....

REDEKOO Folie 16 inqa.de gsub ffw

Demografiemanagement - Handlungsfelder

Rekrutierung
Attraktiver Arbeitgeber, eigene Ausbildung

Kompetenzentwicklung
Qualifizierung, Entwicklungsmöglichkeiten, abwechslungsreiche und lernhaltige Tätigkeiten, zeitliche und fachliche Handlungsspielräume, Mitwirkungsmöglichkeiten

Know-how sichern
Nachfolgeplanung, erfahrungsbasiertes Wissensmanagement, altersgemischte Teams

Arbeitszeitgestaltung
Schichtplanung nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien, Vereinbarkeit von Arbeiten und Leben, Balance Arbeit und Freizeit/Leben

Gesundheit Prävention
Gesundheitsförderliches Verhalten und Verhältnisse, Ergonomie, Abbau körperlicher und psychischer Fehlbeanspruchungen, ressourcenorientierte Arbeitsgestaltung

Gesundheit Kompensation
Spezielle Lösungen für körperlich und/oder psychisch beeinträchtigte Personen

Führung / Unternehmenskultur
Dialogorientierte Führung, Kultur der Wertschätzung, Möglichkeiten zur Mitwirkung und Mitgestaltung, Kooperation und Kollegialität, Fairness

Personalpolitik
Faire Entlohnung, unbefristete Beschäftigung

REDEKOO Folie 17 inqa.de gsub ffw

Schritt 7: Nachhaltigkeit, Verstetigung des Vorgehens

Im Projekt wurde versucht, die Verstetigung durch eine Verständigung und darauffolgende Vereinbarung der betrieblichen Partner (Management und Betriebs-/Personalrat) zum künftigen Vorgehen zu erreichen. In diese Diskussion wurden die betrieblichen Fachkräfte (Arbeitssicherheit, Gesundheitsmanagement, Betriebsärztlicher Dienst) einbezogen. Bestehenden Gremien (z.B. Arbeitsschutzausschuss, Arbeitsgruppe Betriebliche Gesundheitsförderung) wurden als mögliche Träger der Aktivitäten identifiziert. Dabei muss aber auch die Verantwortung der Führungskräfte für ihre Fachbereiche im Blick behalten und eine entsprechende Beteiligung und Rollenklärung vereinbart werden. Um das Vorgehen auch für die Zukunft abzusichern, sind Diskussionsprozesse bei den Projektpartnern in Gang gesetzt worden, um die Verstetigung durch beispielsweise den Abschluss einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung abzusichern.

Für ein ganzheitliches Vorgehen, das auch den gesetzlichen Ansprüchen an die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung genügt, wurde dabei das folgende Modell vorgestellt. Die Gefährdungsbeurteilung ist dabei als Prozesskreislauf angelegt, er enthält die Schritte:

1. umfasst dabei das Festlegen

- von Arbeitsbereichen, Tätigkeiten und Personengruppen,
- von mitwirkenden Personen (Führungskräfte, Fachkräfte),
- und die Information der Beschäftigten über Ziele und Vorgehen.

2. bezieht sich auf die Ermittlung der Gefährdungen

- der Arbeitsstätte,
- des Arbeitsplatzes, der Tätigkeit,
- betroffener Tätigkeits-/Personengruppen.

3. beurteilt das Risiko der ermittelten Gefährdungen

- entlang bestehender Normen und arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse.

4. umfasst die Entwicklung und Priorisierung von Maßnahmen.

5. beschreibt die Durchführung von Maßnahmen.

6. hat die Evaluation der durchgeführten Maßnahmen zum Inhalt.

7. schreibt die Gefährdungsbeurteilung fort.

Bei der Auseinandersetzung um die dauerhafte Implementierung wurde der hohe Stellenwert der umfassenden Information und Beteiligung der Mitarbeiter/innen hervorgehoben. Eigene Plattformen beispielsweise im unternehmens-/verwaltungsinternen Intranet oder durch die Einrichtung entsprechender Newsletter wurden angeregt.

Gleichzeitig erschien es uns notwendig, darauf hinzuweisen, dass eine aktuelle Änderung des Arbeitsschutzgesetzes, die die Gefährdungsbeurteilung explizit auch auf psychische Beanspruchungen bezieht, verabschiedet wurde. Hinweise auf den „Stressreport“ und weitere Initiativen sollten die Bedeutung einer nachhaltigen Strategie untermauern.

Stressreport und Antistressverordnung

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat im Januar 2013 den "Stressreport Deutschland 2012" veröffentlicht. Der Stressreport Deutschland zeigt auf, in welchem Umfang Beschäftigte in Deutschland derzeit psychischen Anforderungen und psychischer Belastung in der Arbeit ausgesetzt sind.

Im Ergebnis

- haben sich die Anforderungen aus Arbeitsinhalt und -organisation z. T. auf hohem Niveau stabilisiert,
- hat die subjektiv wahrgenommene Belastung weiter zugenommen,
- ebenso auch die Beschwerden.

Die Bundesarbeitsministerin nahm dies zum Anlass, "chronischem Stress den Kampf anzusagen". Zwischenzeitlich hat die IG-Metall ihre sog. "Anti-Stress-Verordnung" veröffentlicht, welche in dieser Form jedoch nicht die Zustimmung der Arbeitgebervertreter fand (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Lohmann-Haislah 2012; IG Metall, Fergen/Pickshaus/Reusch 2012).

Inhalt der Gesetzesänderung Arbeitsschutzgesetz

Eine entsprechende Gesetzesinitiative hat zu Änderungen des Arbeitsschutzgesetzes geführt. So wurde insbesondere die Berücksichtigung psychischer Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung ausdrücklich hervorgehoben. Der Bundestag hat am 27.06.2013 die Ergänzung des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) beschlossen, um die Bedeutung der psychischen Belastungen bei der Gefährdungsbeurteilung zu verdeutlichen. Die Gesetzesänderung sieht insbesondere folgende Änderungen des Arbeitsschutzgesetzes vor:

In § 4 Nr. 1 ArbSchG wird die Gesundheitsgefährdung klarstellend als "physische und psychische" definiert.

In § 5 Abs. 3 ArbSchG wird die Aufzählung der Gefährdungsfaktoren, die im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen sind, um "psychische Belastungen bei der Arbeit" erweitert.

Evaluation

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit und zur Verstetigung des Vorgehens ist es vor allem wichtig, die Evaluation der durchgeführten Maßnahmen zu gewährleisten und die Fortsetzung - im Kontext des Projektes ReDeKoo über die Projektaktivitäten hinaus - praxisgerecht und fachkompetent zu organisieren.

Durch regelmäßige Prüfungen ist die erfolgreiche Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung zu gewährleisten:

- **Durchführungskontrolle**
  Kontrollieren Sie, ob die festgelegten Maßnahmen von den Beauftragten termingerecht durchgeführt wurden.

- **Wirksamkeitskontrolle**
  Prüfen Sie, ob das geforderte Ziel erreicht und die Gefährdung auch wirklich beseitigt wurde. Neben einem formellen Bestätigungsvermerk zur Einhaltung des gestellten Termins in die Dokumentation muss die Wirksamkeit der Maßnahme kontrolliert werden (zum Beispiel durch Nachmessungen). Überprüfen Sie, ob durch die Maßnahmen eventuell neue oder andere Gefährdungen entstanden sind.

- **Erhaltungskontrolle**
  Prüfen Sie, ob der eingetretene Zustand erhalten bleibt oder ob gegebenenfalls weitere Maßnahmen notwendig werden. Zur Überprüfung muss ein dafür Verantwortlicher festgelegt werden. Halten Sie das Ergebnis der Prüfung schriftlich fest. (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA))

Fortschreiben der Gefährdungsbeurteilung

Das Arbeitsschutzgesetz enthält keine Fristen, innerhalb derer die Gefährdungsbeurteilung wiederholt werden muss. Arbeitgeber sind jedoch gefordert, Ihre Arbeitsschutzmaßnahmen bei sich ändernden Gegebenheiten anzupassen.

Ein Fortschreiben der Gefährdungsbeurteilung ist daher notwendig, wenn Gefährdungen im Betrieb bisher nicht erkannt wurden, neue Gefährdungen aufgetreten sind oder auftreten könnten oder sich die betrieblichen Gegebenheiten hinsichtlich Sicherheit und Gesundheit verändert haben. (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin)

5.3. Der demografieorientierte Gestaltungsansatz im Projekt ReDeKoo

Der demografieorientierte Gestaltungsansatz des Projektes ReDeKoo bestand also in der Förderung und Entwicklung einer umfassenden Strategie-, Gestaltungs- und Kooperationsfähigkeit aller relevanten Akteure in einem partizipativ gestalteten Entwicklungsprozess. Dieser Prozess fragte nach,

- wie sich die Alters-/Personalstruktur im Unternehmen darstellt?
- wie demografiefest die Arbeitsbedingungen sind?
- welche externen Trends absehbar Einfluss nehmen?

Von besonderem Interesse für die alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung waren dabei:

- das Ausmaß körperlicher und psychischer Fehlbeanspruchungen (Was macht auf Dauer krank?)
- das Ausmaß an ressourcenschaffenden Bedingungen zur Bewältigung beruflicher Herausforderungen (Was hält gesund?)
- Wie lernförderlich ist die Arbeit im Unternehmen?
- Wie wirken sich die Bedingungen auf die Motivation der Beschäftigten aus?

Steuerung des Entwicklungsprozesses

Der Entwicklungsprozess

- wurde in seiner Gesamtheit durch die Zusammenarbeit von Management und Betriebs-/Personalrat bei der Entwicklung und Steuerung der Projektaktivitäten geleistet;
- wurde durch die Partizipation von Beschäftigten bei betrieblichen Gestaltungsprojekten unterstützt;
- beinhaltete die Qualifizierung der Akteure (Management, Betriebs-/Personalrat und Beschäftigte) für ein systematisches und partizipatives Vorgehen (siehe oben)

Partizipation wird dabei verstanden als Mittel zur Erzielung besserer und nachhaltig wirksamer Ergebnisse. Andererseits wird Partizipation auch als kulturelles Leitprinzip verankert und stellt daher auch einen Wert für sich dar.

Für Management und Betriebs-/Personalrat gilt, dass die Mobilisierung der Kompetenzen der Beschäftigten eine wesentliche Voraussetzung zur Stärkung der betrieblichen Innovationsfähigkeit darstellt.

Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte

Der Nutzen für die Unternehmen und ihre Beschäftigten lag in der systematischen und ganzheitlichen Beratung, Prozessbegleitung und Kompetenzentwicklung:

- Stärkung der Rolle der Personalarbeit für die Entwicklung der Organisation,
- Strategische und systematische Ausrichtung der betrieblichen Personalentwicklung auf die veränderten Arbeitsanforderungen,
- Erhöhung der Handlungsspielräume („Agieren statt Reagieren“),
- Schaffung von Perspektiven für Beschäftigte (Kompetenz, Gesundheit und Motivation),
- Ausbau/Erhalt lernförderlicher Arbeitsbedingungen,
- Fachkräftesicherung insbesondere in Bereichen mit hohem Anteil in den rentennahen Jahrgängen,
- Gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung durch Abbau körperlicher und psychischer Fehlbeanspruchungen,
- Vielfältigere Nutzung der Potentiale der Belegschaft.

6. Illustration des Vorgehens anhand von Beispielen aus dem Projekt ReDeKoo

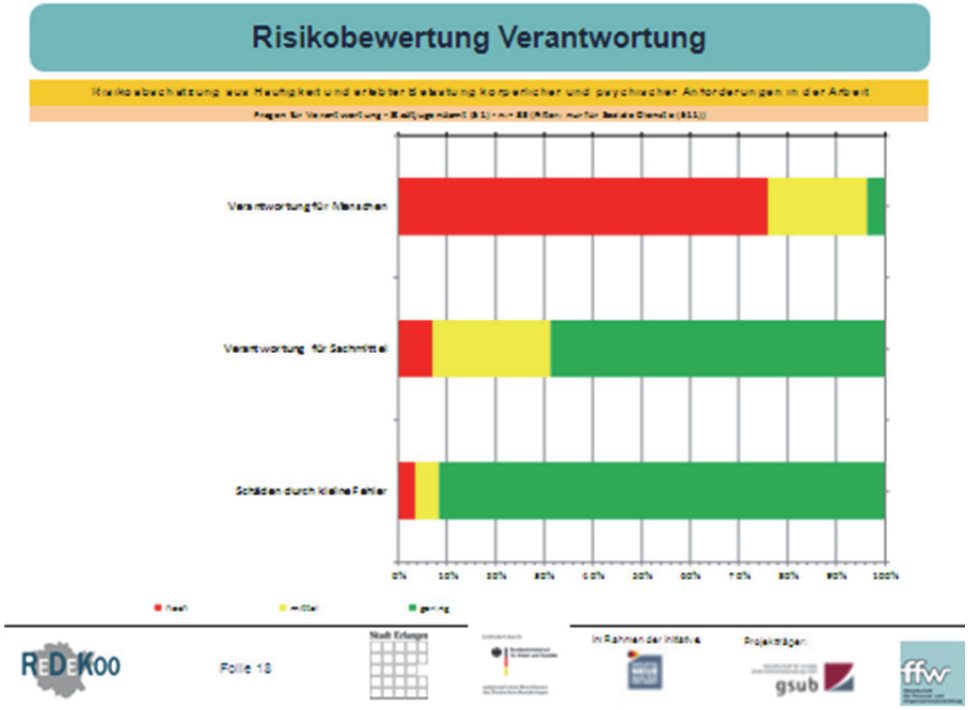
Das im Leitfaden beschriebene Vorgehen wird anhand von drei Beispielen der Projektpartner aus dem Öffentlichen Dienst beschrieben. Neben den unten exemplarisch beschriebenen Prozessen wurden in den beiden Verwaltungen natürlich noch weitere Gefährdungsfaktoren bearbeitet und entsprechende Gestaltungslösungen erarbeitet.

6.1. Analyse – Vertiefungsworkshop – Gestaltung am Beispiel der Stadt Erlangen Abteilung Soziale Dienste, Sachgebiet „Spiel- und Lernstuben“

Das Jugendamt der Stadtverwaltung Erlangen hat sich mit der Abteilung „Soziale Dienste“ als Gestaltungsbereich am Projekt ReDeKoo aktiv beteiligt. Der interne Projekttitel bei der Stadtverwaltung Erlangen lautete: „Demographisches Personalmanagement – Gesund alt werden bei der Stadt Erlangen“. Die Abteilung „Soziale Dienste“ umfasst 182 Personen in den Sachgebieten “Allgemeiner Sozialdienst“, „Besondere Soziale Dienste“, „Lernstuben“, „Familienpädagogische Einrichtungen und Spielstuben“, „Offene Jugendsozialarbeit“ und „Jugendsozialarbeit an Schulen“. Daneben besteht die Koordinationsstelle „Frühe Hilfen“. Beschäftigt werden als pädagogische Fachkräfte überwiegend Sozialpädagogen/innen und Erzieher/innen. Die Ergebnisse aus der Analysephase wurden zunächst den Führungskräften der Abteilung, später den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bereichsweise vorgestellt, das weitere Vorgehen in Vertiefungsworkshops wurde verabredet. Sowohl mit den Führungskräften (separat, auch für deren eigene Belastungssituation) als auch mit den Beschäftigten wurden Vertiefungsworkshops durchgeführt.

6.1.1. Analyse der Risikofaktoren

Als größter Risikofaktor in der Tätigkeit der Abteilung wurde die „Verantwortung für Menschen“ benannt. 76 % der Teilnehmenden sahen hier ein hohes Risiko für die Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Motivation, weitere 20 % schätzten dies als zumindest mittleres und nur 4 % als geringes Risiko ein.



6.1.2. Vertiefungsworkshop mit den Beschäftigten des Sachgebietes „Spiel- und Lernstuben“:

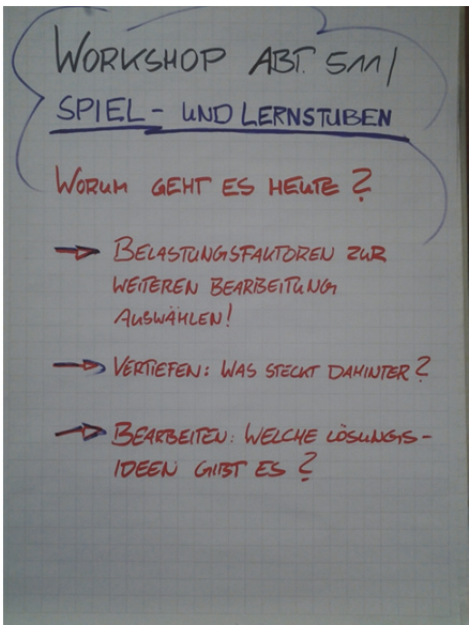
Nachdem der Risikofaktor „Verantwortung für Menschen“ aus einem Teil des Arbeitsauftrages der Abteilung „Soziale Dienste“ entstammt und im beruflichen Handeln nicht verändert werden kann, ging es in den Workshops darum, zu überlegen, welche Maßnahmen der Entlastung dienen könnten:

Als **Ressourcen** standen bereits folgende Instrumente zur Verfügung:

- Supervision, intern und extern
- Entlastung der Einrichtungsleitungen von der Funktion „Insoweit erfahrene Fachkraft“ nach § 8a SGB VIII und stattdessen Beratung über Fachkräfte der Jugend- und Familienberatungsstelle
- Kollegiale Beratung als Methode
- Fortbildungen, intern und extern

Die Wirksamkeit dieser Instrumente wurde behindert durch die **Gefährdungen**:

- Zusätzliche Teamtreffen zur Fallbesprechung, kollegiale Beratung, verstärkte Fortbildungsaktivität, fachliche Foren usw. führten bei Teilzeitstellen schnell zu Mehrarbeit, die durch Zeitausgleich abgegolten wurde. Diese durch Zeitausgleich entstandenen Fehlzeiten führten wiederum zu vermehrter Belastung der verbleibenden Teammitglieder.
- Es fehlte häufig die Zeit für eine Abstimmung im Team, für Fallbesprechungen, Absprachen über Vorgehensweisen bei komplexen Fragestellungen oder Problemlagen.



6.1.3. Gestaltungsmaßnahmen

Als Konsequenz aus der Analyse und den darauffolgenden Vertiefungsworkshops wurden im Rahmen der unmittelbaren Zuständigkeit des Fachbereiches „Abteilung Soziale Dienste“ von den Führungskräften folgende Gestaltungslösungen für die Sachgebiete „Spiel- und Lernstuben“ priorisiert:

- Ab dem Kindergarten- und Schuljahr 2013/2014 (ab 01.09.2013) stehen den Spiel- und Lernstuben 28 bis 30 Schließtage zur Verfügung.

- Im Rahmen der bisher zur Verfügung stehenden 26 Schließtage wurde von den Einrichtungen bereits bisher 1 Schließtag als Teamplanungstag (Anfang September eines jeden Jahres) genutzt. Zwei weitere Teamtage (in der Regel einer im Herbst und einer zur Abschlussreflexion im Sommer) werden zur Verfügung gestellt und sind verbindlich durchzuführen und für Planung, Absprachen von Vorgehensweisen, Gruppenregeln usw., Erziehungs- und Förderplanung, Fallbesprechung, kollegiale Beratung und Teamentwicklung zu nutzen.

- Es besteht bei Bedarf die Möglichkeit, in Absprache mit der Sachgebietsleitung bis zu 2 weitere Teamtage mit Schließung der Einrichtung durchzuführen – dann allerdings ausschließlich zur Teamfortbildung.
  Möglich sind
  - Fortbildung mit Referent/in in der Einrichtung
  - Gemeinsamer Besuch einer Fortbildung außerhalb der Einrichtung
  - Fachlicher Input evtl. gemeinsam mit anderem Team
  - Konzeptentwicklung moderiert z.B. von interner Supervisorin
  - und ähnliche Veranstaltungen

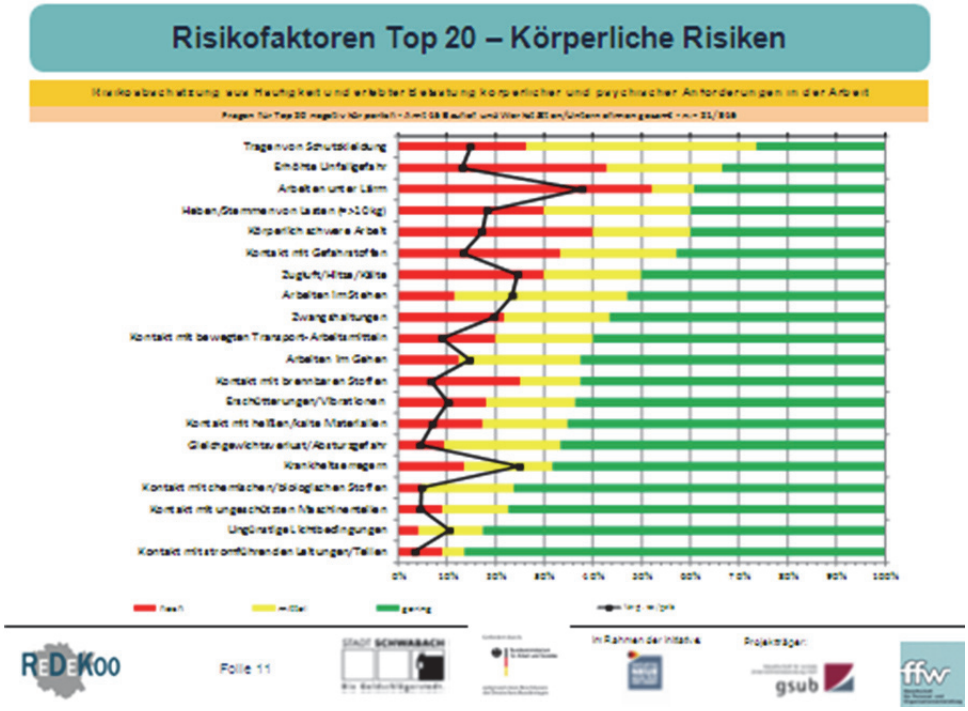
6.2. Analyse – Vertiefungsworkshop – Gestaltung am Beispiel der Stadt Schwabach Amt „Bauhof und Werkstätten“

Der exemplarische Gestaltungsbereich war bei der Stadt Schwabach das Amt „Bauhof und Werkstätten“. Hier sind die ausdifferenzierten Ergebnisse den Führungskräften und den Beschäftigten in insgesamt drei getrennten Workshops vorgestellt und diskutiert worden. Kern dieser Workshops war die Beurteilung und Priorisierung der Gefährdungen durch die Beschäftigten und die Führungskräfte.

6.2.1. Analyse der Risikofaktoren

Körperliche Gefährdungen

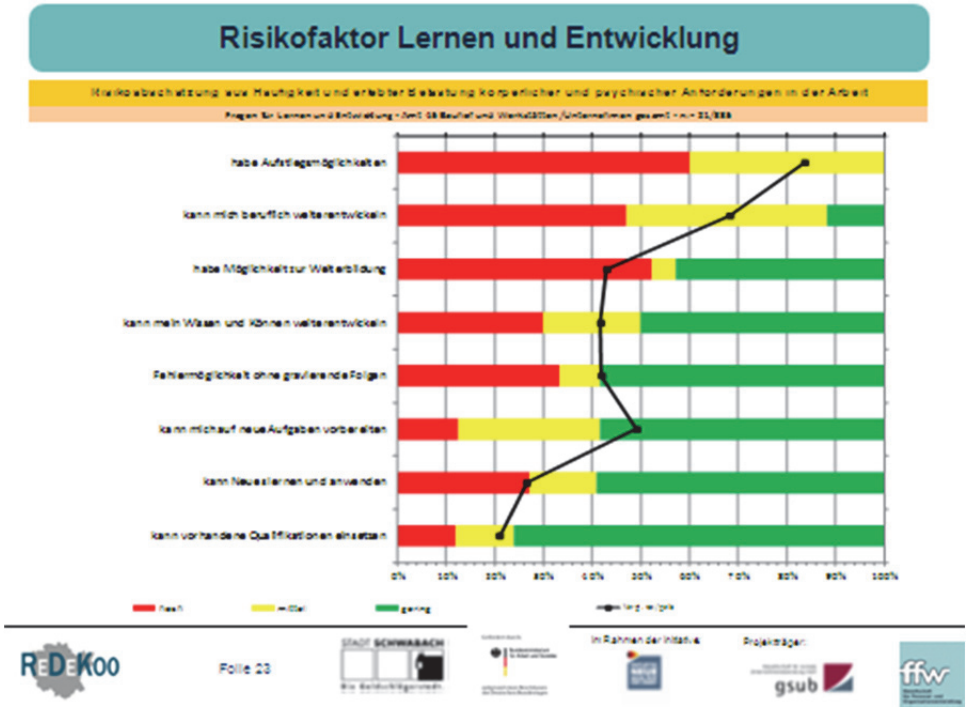
- Die Arbeit im Bauhof und in den Werkstätten wurde von den Beschäftigten als körperlich schwer beurteilt.
- Besonders das Tragen von Schutzkleidung (eher die Dauer des Tragens als das Tragen an sich) stellte ein Hauptrisikofaktor für die Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Gesundheit der Beschäftigten dar.
- Daneben erwiesen sich besonders erhöhte Unfallgefahren, Lärm, Tragen von schweren Lasten, Kontakt mit Gefahrstoffen, Zugluft/Hitze/Kälte und Zwangshaltungen als weitere Risiken für die Beschäftigten des Bauhofes und der Werkstätten.



Psychische Gefährdungen

- Psychische Gefährdungen im Amt Bauhof und Werkstätten traten in besonderem Maße im **Lern- und Entwicklungsbereich** mit den Ausprägungen Aufstiegsmöglichkeiten, berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten und Weiterentwicklungsmöglichkeiten des eigenen Wissens und Könnens auf.

- Während es in den meisten Tätigkeitsgruppen der Stadtverwaltung Schwabach gelingt, Neues im Prozess der Arbeit zu lernen und anzuwenden, findet sich die Ausnahme von dieser Regel bei den **gewerblich-technischen Tätigkeiten bis EG 4**. Hiermit verbindet sich auch ein hohes Risiko für diese Beschäftigten.



6.2.2. Vertiefungsworkshops mit den Führungskräften und den Beschäftigten

Die beiden Risikofelder „Schutzkleidung“ und „Kompetenzentwicklung“ wurden in den Workshops der Führungskräfte und der Beschäftigten diskutiert, Hintergründe erörtert und Lösungsstrategien erarbeitet.

- **Schutzkleidung**

  Die Qualität der Schutzkleidung im Bauhof und in den Werkstätten orientierte sich bisher an den vom Gesetzgeber vorgegebenen Mindeststandards. In der Zukunft sollen die Belange und Wünsche der Beschäftigten stärker bei der Auswahl der Schutzkleidung berücksichtigt werden. Die Beschäftigten bekommen dann verschiedene Ausführungen der Schutzkleidung vorgestellt und können entsprechende Wünsche äußern. Um dies realisieren zu können, wird der Etat für die Schutzkleidung aufgestockt. Die Beschäftigten ihrerseits werden durch die verstärkte Pflege dazu beitragen, dass die Lebensdauer der Schutzkleidung verlängert wird. Gesetzliche Bestimmungen bleiben natürlich davon unberührt.

- **Lernen und Entwicklung**

  Zusätzlich zu den gesetzlich vorgeschriebenen Auffrischungs- bzw. Wiederholungskursen für bestimmte Tätigkeitsgruppen im Bauhof und in den Werkstätten werden die Führungskräfte eine mittelfristige Qualifizierungsplanung generieren, die auch einen Tarifgruppenaufstieg beinhaltet. Sondermittel aus dem Etat der Personalentwicklung werden dazu eingesetzt, um spezifische Kompetenzentwicklungsbedarfe zu realisieren (z.B. „Umgang mit unzufriedenen Bürgern“ für die Abfallwirtschaft).

2. Tragen von Schutzkleidung

Wichtig ist die Qualität der Schutzkleidung, nicht primär die Dauer des Tragens!

Potenziale

- Qualität der Arbeitsschuhe verbessern
- Qualität der Regenjacken – regelmäßige Imprägnierung ist wichtig

6.2.3. Gestaltungsmaßnahmen „Qualität der Schutzkleidung“ und „Qualifizierung“

Zu den beispielhaft genannten Themenstellungen „Qualität der Schutzkleidung“ und „Qualifizierung“ wurden folgende Gestaltungslösungen priorisiert:

- **Schutzkleidung – Eigenverantwortung der Beschäftigten**
  - Finanzielle Aufstockung des Etats für Schutzkleidung,
  - Stärkere Berücksichtigung der Beschäftigtenwünsche bei der Auswahl der Schutzkleidung,
  - Verlängerung der Haltbarkeitsdauer durch intensivere Pflege durch die Beschäftigten.
- **Lernen und Entwickeln – Verbesserung der Einsatzflexibilität / Belastungswechsel**
  - Mitarbeiterentwicklung als Führungsaufgabe: Generieren eines Qualifizierungsplans,
  - Kompetenzerweiterung durch Weiterbildung – Belastungswechsel in den Tätigkeiten,
  - Spezifische Weiterbildungsangebote auch für Soft-Skills.

6.3. Gestaltungsbeispiel Stadt Erlangen Führen und Steuern im Dialog – das gesundheitsförderliche Mitarbeitergespräch

6.3.1. Gestaltungsidee

Die Stadt Erlangen wird als Reaktion auf die Analyseergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung und die vertiefenden Workshops - und darüber hinaus als Beitrag zur Verstetigung der Bearbeitung gesundheitsrelevanter Fragestellungen - das Mitarbeitergespräch um die Dimension der Gesundheit, der Qualifizierung und der Motivation bzw. Zufriedenheit am Arbeitsplatz eerweitern.

Da die Arbeitsfähigkeit und somit die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen von diesen Faktoren abhängt, soll künftig das Thema Gesundheit / Arbeitsfähigkeit im Mitarbeitergespräch seinen Platz finden.

Dies soll auch das Signal setzen, dass die Stadt Erlangen als soziale Arbeitgeberin das Thema Gesundheit ernst nimmt und Wege beschreitet, um Belastungen zu senken, die Lernförderlichkeit zu steigern und an einem positiven Klima verbesserter Führung und Zusammenarbeit zu arbeiten.

Grundsätzlich wird dieses Instrument als hilfreich für die Personalentwicklung und individuelle Gesundheitsförderung gesehen. Hierdurch wird der Qualifizierungsbedarf aus gesamtstädtischer Perspektive früher sichtbar und es lassen sich die Beschäftigten längerfristig an die Stadt Erlangen binden. Derzeit orientiert sich der Fortbildungsbedarf ausschließlich am Bedarf des jeweiligen Fachbereichs. Spätere Stellenwechsel werden dadurch eher verhindert.

6.3.2. Umsetzung des Gestaltungsvorhabens

Um das Mitarbeitergespräch zu ergänzen und neu zu positionieren,

- wird das bestehende Raster mit den Unterpunkten von der Abteilung Personalentwicklung überarbeitet und gestrafft sowie ergänzt werden

  und

- Fragen nach Belastungen und Präventionsstrategien/ individuelle Ressourcen und deren Stärkung werden aufgenommen.

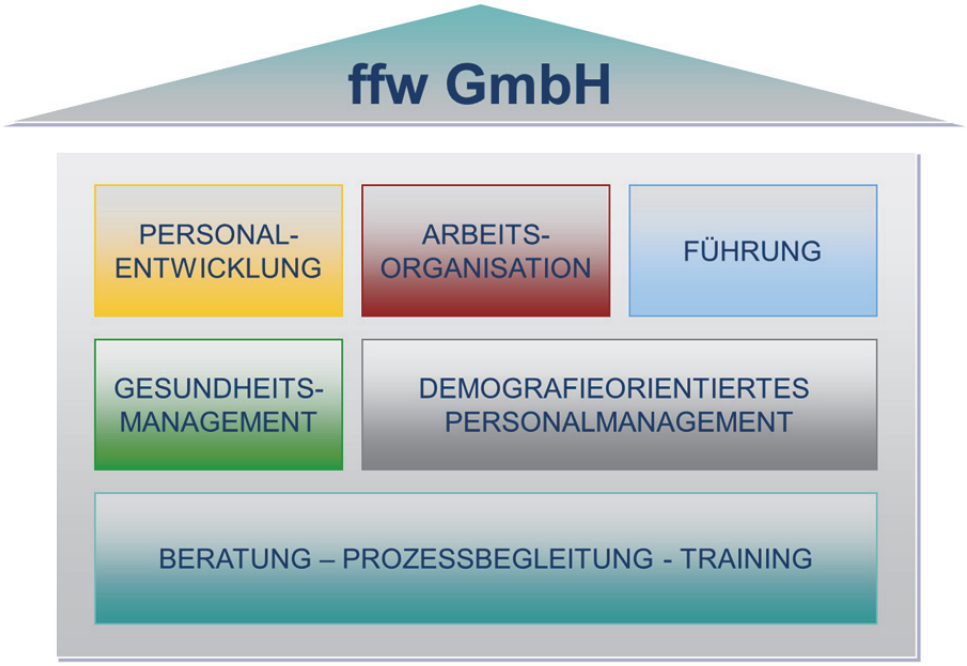
Das gesundheitsförderliche Mitarbeitergespräch wird mit Beteiligung von Führungskräften, dem Personalrat, dem Personal- und Organisationsamt und der Gleichstellungsstelle von der Abteilung Personalentwicklung vorbereitet, abgestimmt und ein Controlling dazu erarbeitet.

Um die Verbindlichkeit der Durchführung zu stärken, soll das gesundheitsförderliche Mitarbeitergespräche im Rahmen einer Dienstvereinbarung beschlossen und die regelmäßige Führung als Element der Führungsqualifikation zählen.

7. ffw GmbH

Die ffw GmbH – Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung – ist eine gemeinnützige Gesellschaft mit Sitz in Nürnberg, die eng mit Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und kommunaler Wirtschaftsförderung zusammenarbeitet. Mit ihrer Arbeit stärkt die ffw GmbH die Innovations- und Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Zum anderen fördert sie die Arbeitsplatzsicherheit und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen.

Unsere langjährige Erfahrung in der Beratung und Prozessbegleitung von Unternehmen bei betrieblichen Veränderungsmaßnahmen haben wir zu fachlichen Tätigkeitsschwerpunkten verdichtet:



Literatur- und Quellenverzeichnis

ANLAUFT, W./ **PFÄFFLIN**, H./ **STEINBRINCK**, R. (2005): Hintergrund und Konzept einer arbeitsorientierten Personal- und Organisationsentwicklung. In: ffw GmbH (Hg.): Den Wandel gestalten – Praxiskonzepte für mittelständische Unternehmen. Nürnberg, S. 1-19

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2012), Lohmann-Haislah, Andrea: Stressreport Deutschland 2012 , Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Dortmund/Berlin/Dresden 2012

BRÖDNER, P./**LATNIAK**, E. (2002): Der lange Weg zur „High Road" – Neue Untersuchungsergebnisse zu organisatorischen Veränderungen in Unternehmen. In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 2001/2002. Gelsenkirchen, S. 113-134.

DOPPLER, K./**LAUTERBURG**, C. (1998): Change Management, Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt

DÖRRE, K. (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation uns industriellen Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Opladen.

DÖRRE, K. (2005): Wiederkehr der Unsicherheit – Konsequenzen für die Arbeitspolitik. In: Detje u.a. (Hg.): Arbeitspolitik kontrovers. Hamburg Verlag, S. 73-103

FUCHS, T. (2006): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen. Konzeption und Auswertung einer repräsentativen Untersuchung. INIFES Stadtbergen.

IG Metall, Fergen, Andrea/ Pickshaus, Klaus/ Reusch, Jürgen (2012): Anti-Stress-Verordnung - Eine Initiative der IG Metall

Initiative Neue Qualität der Arbeit (2004), Demografischer Wandel und Beschäftigung, Plädoyer für neue Unternehmensstrategien

LACHER, M./ **SPRINGER**, R. (2002), Leistungspolitik und Co-management in der Old Economy, in WSI-Mitteilungen 6/2002, S.353

VOLKHOLZ, V./ **KÖCHLING**, A. (2002): Arbeiten und Lernen in Brödner, P./ Knuth, M. (Hg.) – Nachhaltige Arbeitsgestaltung, Trendreport zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen, S.431 – 488

Diese Publikation entstand im Rahmen des Projekts „Demografieorientierte Arbeits- und Personalpolitik – strategisches Empowerment und Netzwerkarbeit als Schlüssel für eine breite und nachhaltig wirksame Anwendung in Unternehmen (ReDeKoo)“, das durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales unter dem Kennzeichen 00082.11 gefördert wurde. ReDeKoo steht als Akronym für regionale Demografie Kooperation.

Die inhaltliche Verantwortung liegt bei den Autoren.

Gefördert durch:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

Projektträger:

Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH

gsub

Impressum

© 2013 ffw GmbH

Bild Vorderseite

© imageteam / fotolia.com

Druck

Copyland Druckzentrum GmbH, Nürnberg