

Projektpartner



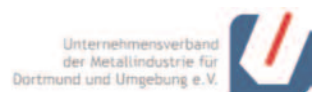
Soziale Innovation GmbH
Deutsche Straße 10, 44339 Dortmund
Telefon: 0231 88 08 64-20
E-Mail: info@soziale-innovation.de
www.soziale-innovation.de



CE-Consult – Curt Ebert GmbH & Co. KG
Westfälische Straße 173, 44309 Dortmund
Telefon: 0231 20 200-11
E-Mail: info@curt-ebert.de
www.ce-consult.com



IG Metall Verwaltungsstelle Dortmund
Ostwall 17-21, 44135 Dortmund
Telefon: 0231 5 77 06-0
E-Mail: dortmund@igmetall.de
www.dortmund.igmetall.de



Unternehmensverband der Metallindustrie
für Dortmund und Umgebung e. V.
Prinz-Friedrich-Karl-Straße 14, 44135 Dortmund
Telefon: 0231 95 20 52-0
E-Mail: info@uv-do.de
www.uv-do.de



Barmer-GEK
Hansastraße 7-11, 44137 Dortmund
Telefon: 018500 770
E-Mail: dortmund@barmer-gek.de
www.barmer-gek.de



Berufsgenossenschaft Holz und Metall
Präventionsdienst Dortmund
Semerteichstraße 98, 44263 Dortmund
Telefon: 0231 4196-199
E-Mail: pd-dortmund@bghm.de
www.bghm.de



Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit
des Landes Nordrhein-Westfalen
Ullenbergstraße 127-131, 40225 Düsseldorf
Telefon: 0211 3101-0
E-Mail: poststelle@liga.nrw.de
www.liga.nrw.de

Diese Handlungshilfe ist entstanden im
Rahmen des Projekts:

Fit im Betrieb für Jung und Alt – Berufswegeplanung als Instrument betrieblicher Gesundheitspolitik

Laufzeit: 01.08.2009–30.10.2011

Das Projekt wurde gefördert aus Mitteln
des Ministeriums für Arbeit, Integration
und Soziales des Landes NRW und des
Europäischen Sozialfonds.



Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



Autoren:
Katharina Simon
Ola Bettermann
Uwe Jürgehake
Helen Schulte-Muschkiert

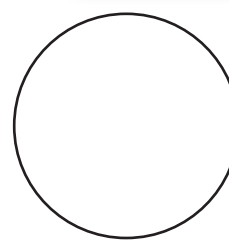
Verlag:
Soziale Innovation GmbH, Dortmund
Dortmund, 2011



ISBN-Nr. 978-3-938765-37-1

Gesund durch's Berufsleben

Handlungshilfe für betriebliche Praktiker



gefördert durch



Gesund durch's Berufsleben

Handlungshilfe für betriebliche Praktiker

Gesundheitsorientierte Berufswegekorridore

- Ausgangslage und Ziele
- Konzept und Ansatz
- Instrumente und Vorgehen
- Praxisbeispiele
- Arbeitshilfen

EDV-Tool auf beiliegender CD



Vorwort der Partner	1
Einleitung	3
1. Ausgangslage – Relevanz des Themas	7
1.1. Was ist der demografische Wandel?	7
1.2. Welche Auswirkungen hat die demografische Entwicklung auf die Erwerbsbevölkerung?	9
1.3. Was bedeutet das für die betriebliche Personalpolitik?	11
2. Gesundheitsorientierte Berufswegekorridente	19
2.1. Wie sehen bisherige Laufbahnplanungen aus?	19
2.2. Was sind gesundheitsorientierte Berufswegekorridente?	21
2.3. Welche verschiedenen Typen gesundheitsorientierter Berufswegekorridente gibt es?	22
2.4. Welche Möglichkeiten und Grenzen gibt es in der Praxis?	24
2.5. Welche Argumente können Skeptiker überzeugen?	29
3. Die Belastungsbewertung	33
3.1. Was soll die Belastungsbewertung leisten?	33
3.2. Wie ist die Belastungsbewertung aufgebaut?	34
3.3. Wie erfolgt die Belastungsbewertung?	40
3.4. Was zeigt die Auswertung?	42
3.5. Wie ist das Verhältnis zwischen der Belastungsbewertung und einer Gefährdungsbeurteilung?	48
4. Das Vorgehen im Betrieb	49
4.1. Bestandsaufnahme Organisation und Arbeitsplätze	51
4.2. Belastungsbewertung an den Arbeitsplätzen	53
4.3. Auswertung der Belastungsbewertung	55
4.4. Verbesserung der Arbeitsplatzbedingungen	59
4.5. Entwicklung gesundheitsorientierter Berufswegekorridente	62
4.6. Umsetzung in die Personal- und Organisationsentwicklung	64
5. Beispiele aus der Praxis	67
5.1. Elektro-Bauelemente GmbH	67
5.2. Wicke GmbH + Co. KG	88

6. Arbeitshilfen: Schulungsunterlagen

- 6.1. Ausgangslage
- 6.2. Bestandsaufnahme Organisation und Arbeitsplätze
- 6.3. Belastungsbewertung an den Arbeitsplätzen
- 6.4. Verbesserung der Arbeitsplatzbedingungen
- 6.5. Entwicklung gesundheitsorientierter Berufswegekorridente
- 6.6. Umsetzung in die Personal- und Organisationsentwicklung

7. Technische Bedienhinweise

EDV-Tool „Belastungsbewertung“
zur Entwicklung gesundheitsorientierter Berufswegekorridente



Einführung

- Vorwort
- Einleitung



VORWORT DER PARTNER

Das Projekt „Fit im Betrieb für Jung und Alt – Berufswegeplanung als Instrument betrieblicher Gesundheitspolitik“ ist ein sozialpartnerschaftliches Projekt zwischen dem Unternehmensverband der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e. V. und der IG Metall Dortmund. Mit Vertreterinnen und Vertretern der Barmer GEK und der Berufsgenossenschaft Holz und Metall wurden wichtige Akteure im Hinblick auf Gesundheitspolitik in Betrieben mit einbezogen. Zwei im Personalmanagement erfahrene Beratungsunternehmen führten das Projekt durch.

Das Thema der Gesundheitsförderung und der Gesunderhaltung der Beschäftigten ist traditionell von großer Bedeutung für die Arbeit der Verbände. Daher haben wir uns gerne an Aktivitäten, die nach neuen Wegen in der betrieblichen Gesundheitsförderung suchen, beteiligt. Insbesondere vor dem Hintergrund der Verlängerung des Erwerbslebens.

Vor diesem Hintergrund übte die Idee, die berufliche Laufbahnplanung mit dem Thema Gesundheitsförderung zu verbinden, einen besonderen Reiz aus. Die gemeinsame Arbeit – auch mit den Pilotbetrieben, die sich für dieses neue Thema experimentell zur Verfügung gestellt haben – hat gezeigt, dass es durchaus Ansatzpunkte gibt, betriebliche Berufsentwicklung und Gesundheitsförderung miteinander zu verbinden. Es hat sich aber auch gezeigt, dass dieses eine aktive Arbeit, eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen an den Arbeitsplätzen nicht ersetzen kann. Vielmehr muss es darum gehen, beides miteinander zu verknüpfen. Gezeigt hat sich auch, dass das neue Thema „Gesundheitsorientierte Berufswegeplanung“ erst in den Betrieben ankommen und etabliert werden muss. Insofern stehen wir erst am Beginn einer Entwicklung, die es weiter zu gestalten und zu begleiten gilt.

Der vorliegende Ordner ist für Praktiker gemacht. Er soll neben inhaltlichen Ausführungen und Hintergrundinformationen zu diesem neuen betrieblichen Gestaltungsfeld vor allem Arbeitsmaterialien liefern.

Wir würden uns freuen, wenn die Arbeitsmaterialien – inklusive des eigens in diesem Projekt entwickelten Tools zur Belastungsbewertung – in vielen Betrieben zum Einsatz kommen und damit ein weiterer Beitrag zur betrieblichen Gesundheitsförderung geleistet werden kann.

Dr. Marcel Beller

Unternehmensverband der Metallindustrie für
Dortmund und Umgebung e. V.

Hans Jürgen Meier

IG Metall Dortmund

Dr. Andreas Bach

CE-Consult Curt Ebert GmbH & Co. KG

Dr. Uwe Jürgehake

Soziale Innovation GmbH

Der vorliegende Ordner wurde im Rahmen des Projektes „Fit im Betrieb für Jung und Alt – Berufswegeplanung als Instrument betrieblicher Gesundheitsförderung“ erarbeitet. Das Projekt wurde vom Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW im Rahmen der ESF-Landesarbeitsmarktpolitik gefördert (Laufzeit 08.2009 – 10.2011).

Ziel des Projektes war es zu untersuchen, inwieweit es gelingen kann, in Unternehmen Berufswege und Berufslaufbahnen zu etablieren, die nicht nur unter Karriere- und beruflichen Entwicklungskriterien erfolgen oder dem Zufall geschuldet sind, sondern den Aspekt der Gesunderhaltung gleichgewichtig integrieren. Exemplarisch wurde dieses Thema mit sechs überwiegend kleinen und mittleren Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie in Dortmund und Umgebung bearbeitet.

Das Projekt „Fit im Betrieb“ knüpfte damit an eine Debatte an, die bisher eher exemplarisch und nicht erschöpfend behandelt wurde. Immerhin hat zum Beispiel bereits im Jahre 2001 Johan Behrens auf die Problematik von Arbeitsplätzen mit „begrenzter Tätigkeitsdauer“ hingewiesen, also solchen Arbeitsplätzen, an denen mehr als 50 % der Beschäftigten nicht bis ins Rentenalter, häufig nicht einmal bis ins 55. Lebensjahr arbeiten können (2001, Seite 17). Interessant ist dabei der Hinweis, dass diese zeitliche Begrenzung für die Beschäftigten häufig noch unvorhersehbar ist, während sie für die Unternehmen ein wiederkehrendes Ereignis darstellt, auf das reagiert werden kann (ebenda).

Betriebliche Reaktionsmechanismen auf dieses Problem lassen sich in drei zentralen Strategien zusammenfassen:

- Aufhebung der Begrenztheit der Tätigkeitsdauer durch Arbeitsplatzgestaltung und andere Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.
- Horizontale und vertikale Laufbahngestaltung.
- Externalisierung der Beschäftigten (zu anderen Unternehmen, in die Arbeitslosigkeit, die Berufsunfähigkeit, die Frühverrentung).

Insbesondere die Frühverrentung, in welcher Form auch immer, war ein jahrelang gesellschaftlich akzeptiertes Mittel des Personalabbaus. Viele Beschäftigte mussten nicht bis zur Verrentungsgrenze arbeiten, wodurch Strategien zur Vermeidung von Verschleißerscheinungen während des Berufslebens an Dringlichkeit einbüßten.

So wundert es nicht, dass gesunderhaltende Berufswegekorridente bisher weniger im Fokus der betrieblichen Personalpolitik standen, zumal in

vielen Betrieben aktiv an der Verbesserung der Arbeitsbedingungen gearbeitet wurde und wird.

Nun, die Zeiten der Frühverrentung bzw. der Altersteilzeit sind weitgehend vorbei, alternative Formen des schrittweisen Ausstiegs aus dem Berufsleben, etwa via Teilrente, greifen nur langsam um sich. Die Menschen arbeiten länger, steigen immer später aus dem Berufsleben aus. Dies ist politisch gewollt und betrieblich auch zunehmend notwendig, schrumpfen doch die Nachwuchsjahrgänge, so dass zunehmend Fachkräfte fehlen. Da Arbeitsplätze für Beschäftigte mit Leistungseinschränkungen kaum zur Verfügung stehen, gewinnen Strategien zur Vermeidung von dauerhaften gesundheitlichen Einschränkungen zunehmend an Bedeutung.

Da damit eine von drei möglichen Strategien des Umgangs mit hochbelastenden Arbeitsplätzen praktisch entfällt, gewinnen die beiden anderen an Bedeutung: Gesundheitsschutz wird zunehmend groß geschrieben und in vielen Unternehmen werden Aktivitäten zur systematischen Gründung und Entfaltung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements gestartet bzw. intensiviert. Auch die Entwicklung von gesunderhaltenden Berufswegekorridoren gewinnt damit wieder an Interesse. Dass eine gesunderhaltende Laufbahngestaltung möglich ist, zeigen z.B. die Ergebnisse des österreichischen Projektes „Altersgerechte Arbeitskarrieren“ (Geißler-Gruber, Geißler, Frevel 2005).

Im Projekt „Fit im Betrieb für Jung und Alt“ stellte sich rasch heraus, dass in vielen der Projektbetrieben eine sehr langfristig, an einem Berufsleben orientierte Laufbahngestaltung sich rasch im Vagen verliert, weil die Arbeitsplätze und Tätigkeiten einem raschen Wandel unterliegen, der durch die Dynamik der Märkte und der technischen Entwicklung determiniert ist. Der Fokus richtete sich daher auf kurz- bis mittelfristig realisierbare Laufbahnentscheidungen. Grundsätzlich aber gaben die Unternehmen eher anderen Maßnahmen des Gesundheitsschutzes den Vorzug vor der Kreierung gesunderhaltender Berufslaufbahnen.

Dies liegt daran, dass Gesundheitsschutz immer konkret und praktisch und häufig auch mit messbarem Erfolg versehen ist, während Berufswegeplanung

- auf die Zukunft ausgerichtet und damit schwerer konkretisierbar ist und
- komplizierter zu bewerkstelligen ist, weil viele Einflussfaktoren zu berücksichtigen sind. Neben der Frage möglicher gesundheitsgefährdender Belastungen müssen Qualifikationsniveaus an den Arbeitsplätzen, fachliche Spezifika, Arbeitsorganisation und nicht zuletzt individuelle Neigungen der Beschäftigten mit berücksichtigt werden.

Den Unternehmen war daher daran gelegen, Arbeits- und Gesundheitsschutz und mögliche gesunderhaltende Berufswegeoptionen parallel zu betrachten und in der Umsetzungsplanung zunächst einmal konkreter Arbeitsplatzgestaltung und dem Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz den Vorzug zu geben und erst dann Berufswegemaßnahmen zu ergreifen, wenn über die ersteren kein hinreichender Erfolg zu erwarten war.

Von besonderer Schwierigkeit erwies sich dabei die Bestimmung der aktuellen Belastungen an den einzelnen Arbeitsplätzen. Aufwändige Untersuchungen und Messungen waren den Betrieben nicht möglich, so dass sich die vorhandenen Instrumente zur Belastungsanalyse weitgehend als wenig betriebstauglich erwiesen. Messlatte hierfür war der Anspruch, dass

- ein mittelständisches Unternehmen eine Belastungsbewertung selbständig und mit vertretbarem Aufwand würde leisten können bei aussagekräftigen Ergebnissen und
- die Ergebnisse sowohl Ansatzpunkte für einen Arbeits- und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz als auch für die Entwicklung von gesunderhaltenden Berufswegekorridoren liefern sollten.

Mit Unterstützung der Berufsgenossenschaft Holz und Metall sowie der Barmer GEK Regionaldirektion Dortmund wurde daher ein Instrument entwickelt, das diesen Ansprüchen genügt und sich im Praxistest bewährt hat. Es zeigt die aktuelle Belastungssituation an ausgewählten Arbeitsplätzen und liefert zudem eine Arbeitsplatzlandkarte als Output, die Grundlage für die Bestimmung von Berufskorridoren ist.

Diese Informationen liefern eine gute Basis, um sowohl Ansatzpunkte und Maßnahmen für die Arbeitsplatzgestaltung und die Verbesserung der Umgebungsbedingungen zu erarbeiten, aber auch, um berufliche Entwicklungen und Laufbahnen der Beschäftigten auf den Erhalt der Gesundheit auszurichten.

Die Ergebnisse des Projektes werden in diesem Ordner auf folgende Weise präsentiert:

- Zunächst einmal werden einige Hintergrundinformationen geliefert, die die betrieblichen Herausforderungen in Bezug auf das Gesundheitsmanagement vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklungen beschreiben (Kapitel 1).
- Danach wird der Ansatz einer gesundheitsorientierten Berufswegeplanung entwickelt (Kapitel 2).
- Das nächste Kapitel stellt in ausführlicher Form das Instrument zur Belastungsbewertung vor, mit dem eine Arbeitsplatzlandkarte als

Ausgangspunkt für gesundheitsorientierte Berufswegekorridente erstellt wird (Kapitel 3).

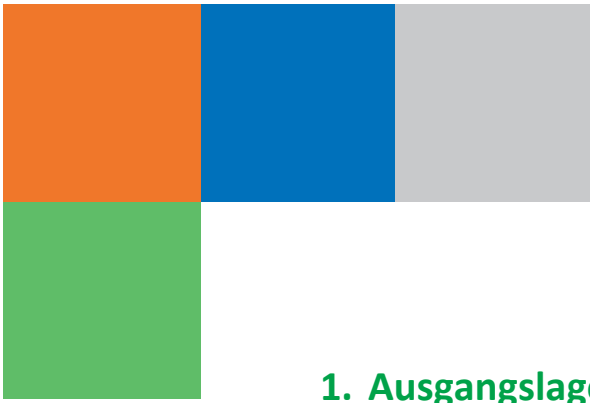
- Daran schließt sich die Beschreibung des betrieblichen Einsatzes des Instrumentes in idealtypischer Form an (Kapitel 4).
- Darüber hinaus werden Betriebsbeispiele vorgestellt, die zeigen, wie das Thema in die betrieblichen Strukturen und Abläufe integriert werden kann und welche Ergebnisse erwartet werden können (Kapitel 5).
- Arbeitshilfen, etwa in Form von Schulungsunterlagen mit Präsentationen und Moderationsleitfäden für die betrieblichen Praktiker sollen helfen, das Thema im Betrieb anzupacken (Kapitel 6).
- In Kapitel 7 befinden sich die technischen Bedienhinweise zur Handhabung des EDV-Tools „Belastungsbewertung“.
- Das Tool sowie sämtliche Arbeitshilfen stehen ebenfalls in elektronischer Form zur Verfügung (CD).

Zielgruppe sind neben Experten/-innen im Gesundheitswesen, der Forschung, in Politik und Verbänden vor allem betriebliche Praktiker/-innen.

LITERATURHINWEISE

Johan Behrens (2001): Was uns vorzeitig „alt aussehen“ lässt. Arbeits- und Laufbahngestaltung – Voraussetzung für eine länger andauernde Erwerbstätigkeit.

Geißler-Gruber/Geißler/Frevel (2005): Altersgerechte Arbeitskarrieren. Ein betriebliches Modell zur Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit.



1. Ausgangslage – Relevanz des Themas

- 1.1. Was ist der demografische Wandel?
- 1.2. Welche Auswirkungen hat die demografische Entwicklung auf die Erwerbsbevölkerung?
- 1.3. Was bedeutet das für die betriebliche Personalpolitik?



1. AUSGANGSLAGE – RELEVANZ DES THEMAS

In diesem Kapitel erhalten Sie Informationen zur demografischen Entwicklung in Deutschland und deren Auswirkungen auf Unternehmen.

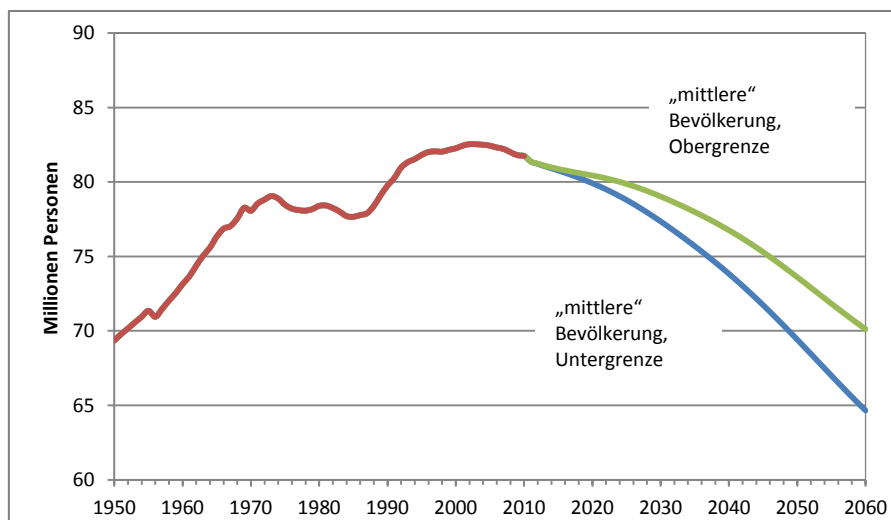
1.1. WAS IST DER DEMOGRAFISCHE WANDEL?

Alle modernen Industrieländer sehen sich früher oder später mit dem demografischen Wandel und seinen Herausforderungen konfrontiert. Was aber bedeutet „demografischer Wandel“? Mit dem „demografischen Wandel“ sind Veränderungen der Bevölkerungsgröße, der Altersstruktur und des Altersdurchschnitts einer Bevölkerung gemeint.

Dass die deutsche Bevölkerung schrumpft und altert, dringt zunehmend in das öffentliche Bewusstsein. Seit 2003 nimmt Deutschlands Bevölkerung stetig ab. Ende des Jahres 2008 lebten noch ca. 82 Millionen Menschen in Deutschland. Laut der Vorausberechnung des statistischen Bundesamtes werden es im Jahr 2030 noch zwischen 77 und 80 Millionen Menschen sein, im Jahr 2060 nur noch zwischen 65 und 70 Millionen Menschen.

Deutschlands Bevölkerung schrumpft und wird älter

ABBILDUNG 1: BEVÖLKERUNGSZAHL VON 1950 BIS 2060. AB 2011 ERGEBNISSE DER 12. KOORDINIERTEN BEVÖLKERUNGSVORAUSBERECHNUNG



Quelle: Destatis (2009), Seite 11

Die Vorausberechnungen werden – in Abhängigkeit von Annahmen zur Geburtenhäufigkeit, zur Lebenserwartung und zum Saldo von Fort- und Zuzügen – in zwei Varianten dargestellt. Diese bilden die Ober- und Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung ab. Wenn sich die demografischen Trends fortsetzen würden, markieren beide Varianten die Grenzen eines

Korridors, in dem sich die Bevölkerungsgröße und der Altersaufbau entwickeln werden (vgl. Destatis (2009), Seite 11f).

Ursachen: Für diese Entwicklung sind verschiedene Prozesse verantwortlich: Zum einen sind die Geburtenraten im letzten Jahrhundert deutlich gesunken – seit Anfang der 70er Jahre ist die Geburtenrate niedriger als die Sterberate. Die Kindergeneration ersetzt also lange nicht mehr die ihrer Eltern. Um die Bevölkerung stabil zu halten, müsste jede Frau in ihrem Leben 2,1 Kinder zur Welt bringen. Seit den 1970er Jahren entfernt sich Deutschland allerdings kontinuierlich von dieser Zahl: Derzeit bekommt eine Frau in Deutschland im Schnitt 1,36 Kinder.¹

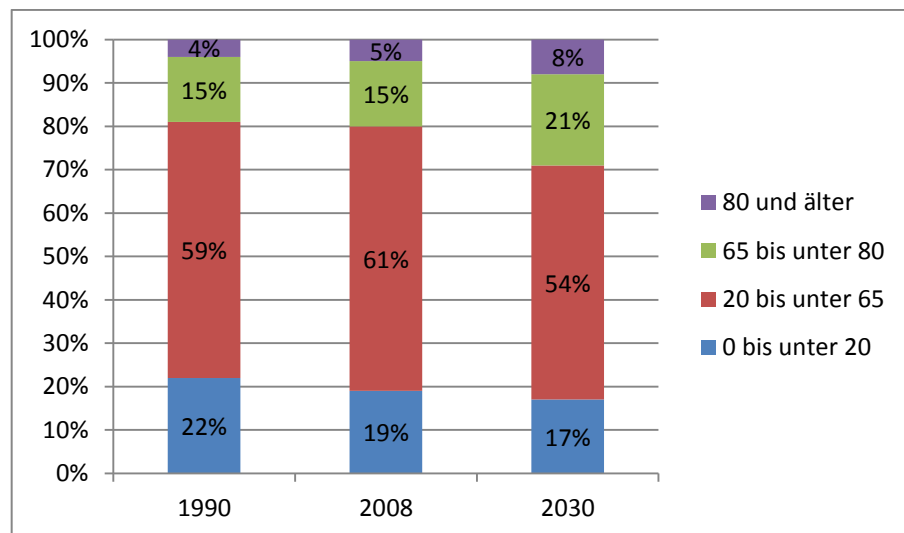
Rückläufige Geburtenrate lässt Deutschland schrumpfen

Gestiegene Lebenserwartung lässt Deutschland altern

Zum anderen führten Fortschritte in der medizinischen Entwicklung, der Hygiene, der Ernährung, der verbesserten Wohnsituation sowie verbesserte Arbeitsbedingungen dazu, dass die Lebenserwartung der Deutschen deutlich gestiegen ist. Hatte ein im Jahr 1900 geborener Junge eine Lebenserwartung von 44,8 Jahren und ein Mädchen von 48,3 Jahren, waren es 1950 bereits 64,6 bzw. 68,5 Jahre. Die Lebenserwartung bei Geburt beträgt im Durchschnitt der Jahre 2007 bis 2009 für Jungen 77,33 Jahre und für Mädchen 82,53 Jahre². In den kommenden 50 Jahren wird mit einer weiteren Steigerung der Lebenserwartung gerechnet.

Der Geburtenrückgang und das Altern der zurzeit stark besetzten mittleren Jahrgänge führen zu deutlichen Veränderungen der Altersstruktur.

ABBILDUNG 2: BEVÖLKERUNG NACH ALTERSGRUPPEN 1990, 2008, 2030



Quelle: Destatis (2009a), eigener Entwurf.

¹ Vgl. Destatis (2009).

² Vgl. Demographischer Wandel in Deutschland. Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern, Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Heft 1). Wiesbaden 2011.

Dieser Trend kann auch durch hohe Zuwanderungsraten nicht umgekehrt werden. Betrug der Anteil der unter 20-Jährigen im Jahre 1990 noch 22 % der Bevölkerung, so wird er bis 2030 auf 17 % sinken. 2008 war er bereits auf 19 % zurückgegangen. Im gleichen Zeitraum wird der Anteil der über 65-Jährigen von 19 % auf 29 % steigen. Abbildung 2 veranschaulicht diese Verschiebungen zwischen den Altersgruppen, insbesondere die Zunahme der älteren Bevölkerungsgruppen.

1.2. WELCHE AUSWIRKUNGEN HAT DIE DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG AUF DIE ERWERBSBEVÖLKERUNG?

Diese Entwicklung macht auch vor den Betriebstoren keinen Halt. Das heißt, dass die Erwerbsbevölkerung ebenfalls schrumpfen und altern wird. Als Erwerbssalter wird die Spanne zwischen 20 bis unter 65 Jahren betrachtet.

Die Erwerbsbevölkerung schrumpft und wird älter.

Der Anteil der Erwerbsbevölkerung an der Gesamtbevölkerung war 2008 mit 61 % im Vergleich zu 1990 mit 59 % etwas größer. 2008 gehörten ca. 50 Millionen Menschen zur Erwerbsbevölkerung (61 %). Es wird jedoch erwartet, dass diese Zahl ab 2020 stark zurückgehen und 2030 etwa 42 bis 43 Millionen betragen wird (54 %). 2060 werden noch etwa 36 Millionen Menschen im Erwerbssalter sein (ca. 50 %).³

Neben der Abnahme der Zahl der Personen im Erwerbssalter wird es auch zu einer proportionalen Verschiebung des Alters innerhalb dieser Gruppe kommen. Das bedeutet, dass die Älteren den weitaus größeren Teil der erwerbstätigen Bevölkerung ausmachen werden.

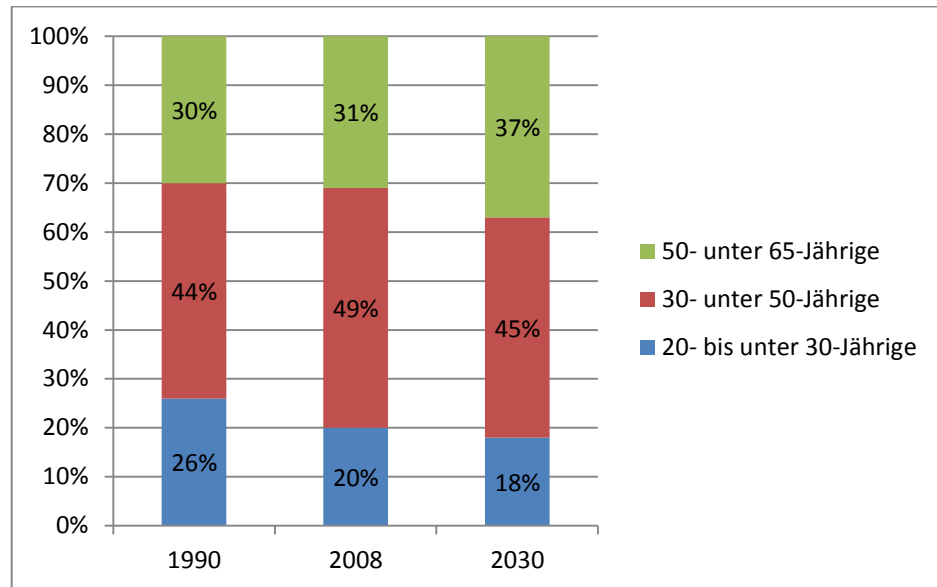
Von den im Jahr 2008 insgesamt knapp 50 Millionen erwerbsfähigen Personen zählten rund 20 % zur jüngeren Gruppe der 20- bis unter 30-Jährigen, etwa 49 % zählten zur mittleren Gruppe der 30- bis unter 50-Jährigen und rund 31 % zählten zur älteren Gruppe der 50- bis unter 65-Jährigen. Im Vergleich zu den Zahlen von 1990 ist also ein deutlicher Anstieg der älteren Gruppen und eine Schrumpfung der jungen Gruppe zu erkennen (vgl. Abbildung 3).

Von den voraussichtlich 42 bis 43 Millionen Erwerbstätigen im Jahr 2030 werden rund 18 % zur Gruppe der 20- bis unter 30-Jährigen zählen. Mit einem Anteil von voraussichtlich nur noch ca. 45 % an der Gesamter-

³ Diese Berechnung gilt jedoch nur für den Fall, dass jährlich 200.000 Personen zuwandern (Obergrenze der „mittleren“ Bevölkerung). Sollte die Zuwanderung nur die Hälfte dieser Personen ausmachen (Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung), so wird es 2060 nur noch ca. 33 Millionen Personen im Erwerbssalter geben. Sollte dieser Fall eintreten, wären dies sogar 34 % weniger gegenüber 2008. Vgl. Destatis(2009), S. 18.

erwerbsbevölkerung wird die mittlere Gruppe der 30- bis unter 50-Jährigen deutlich kleiner, wohingegen die älteste Gruppe der 50- bis unter 65-Jährigen auf rund 37 % anwächst.

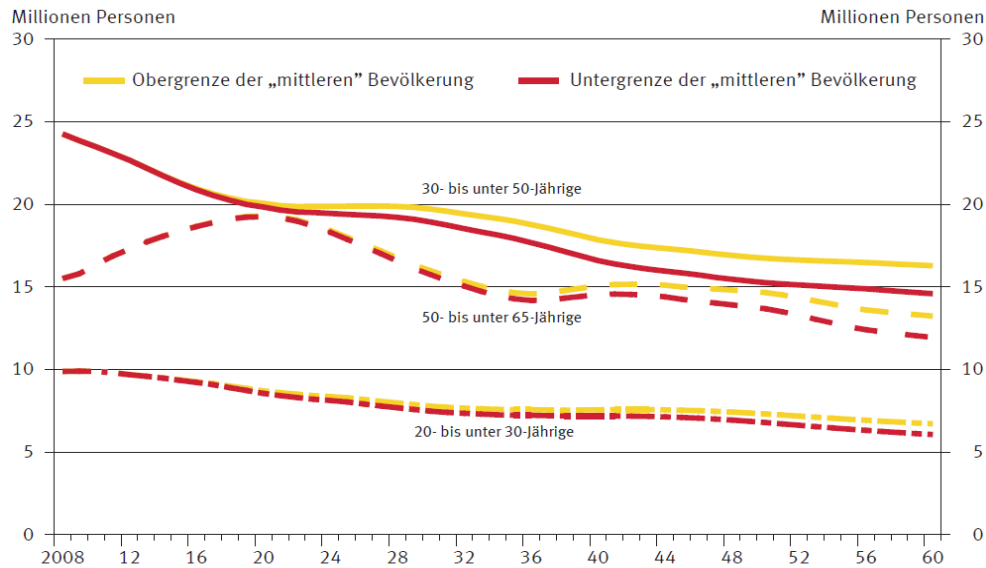
ABBILDUNG 3: VERGLEICH ALTERSGRUPPEN DER ERWERBSBEVÖLKERUNG 1990, 2008, 2030



Quelle: Destatis (2009a), eigener Entwurf

Die Entwicklung ist insgesamt gewissen Schwankungen unterworfen. Zwischen 2017 und 2024 erreicht die Alterung der Erwerbstätigen einen ersten Höhepunkt: Besonders geburtenstarke Jahrgänge vergrößern die älteste Gruppe der Erwerbstätigen zeitweise deutlich. Bis zu 40 % der Erwerbstätigen zählen dann zur Gruppe der 50- bis unter 65-Jährigen. Diese Entwicklung ist in den Jahren danach wieder leicht rückläufig (vgl. dazu Abbildung 4). Maßgeblich ist aber insgesamt, dass bei einer schrumpfenden Erwerbsbevölkerung der Anteil der älteren Beschäftigten zunimmt. Die folgende Abbildung veranschaulicht diesen Sachverhalt:

ABBILDUNG 4: BEVÖLKERUNG IM ERWERBSALTER VON 20 BIS UNTER 65 JAHREN NACH ALTERS-GRUPPEN



Quelle: Destatis (2009), Seite 19

Entsprechend kleiner wird die Gruppe der jungen und mittelalten Beschäftigten. Von 25 auf 15 Millionen wird die Anzahl der 30- bis unter 50-Jährigen zurückgehen und von 10 auf ca. 7 Millionen die Anzahl der 20- bis unter 30-Jährigen. Dass die Gruppe der älteren Erwerbsbevölkerung insgesamt proportional größer werden wird, ist auch gesetzlichen Regelungen geschuldet. So führen die Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre sowie die Erschwerung von Frühverrentungen dazu, dass die Lebensarbeitszeit der Erwerbsbevölkerung verlängert wird. Immer mehr ältere Menschen müssen demnach immer länger arbeiten.

Verlängerung der Lebensarbeitszeit durch Erhöhung des Renteneintrittsalters und Erschwerung von Frühverrentungen

1.3. WAS BEDEUTET DAS FÜR DIE BETRIEBLICHE PERSONALPOLITIK?

Die betrieblichen Auswirkungen der demografischen Entwicklungen treffen Unternehmen in unterschiedlichem Maße: Branche, Betriebsgeschichte sowie personalpolitische Strategie in der Vergangenheit sind hier bestimmende Faktoren.

Fest steht in jedem Fall: Die Bevölkerung – und damit auch die Erwerbsbevölkerung – schrumpft und altert. Im Kampf um Konkurrenzfähigkeit sehen sich Unternehmen daher zunehmend mit verschiedenen personalpolitischen Herausforderungen konfrontiert. Drängende Fragen lauten dann: Was können Unternehmen tun, um neue Beschäftigte für ihr Unternehmen zu gewinnen und an sich zu binden? Wie können Unternehmen dazu beitragen, die Arbeitsfähigkeit ihrer Belegschaften zu erhalten – insbesondere, wenn diese immer älter werden? Wie können Unter-

nehmen verhindern, dass große Wissensbestände im Zuge großer Verrentungswellen das Unternehmen verlassen (Stichwort Wissensmanagement)?

Zentrale Aufgaben:
Personalgewinnung/-bindung,
Wissensmanagement, Erhalt
der Arbeitsfähigkeit

Personalgewinnung und -bindung, Wissensmanagement, Erhalt der Arbeitsfähigkeit – das sind die zentralen Aufgaben für Unternehmen angesichts der demografischen Herausforderungen. Auf all diese Fragen gibt es keine allgemein gültige Antwort. Schließlich hängt es von den betrieblichen Strukturen ab, welches Handlungsfeld in einem Betrieb Priorität hat. In der Praxis wird auch schnell deutlich, dass die Handlungsfelder teilweise eng miteinander verzahnt sind bzw. verzahnt werden müssen. Es ist daher geboten, zunächst einmal das gesamte Spektrum möglicher Maßnahmen des Personalmanagements in den Blick zu nehmen.

PERSONALGEWINNUNG

Die veränderte Situation bezüglich der Personalgewinnung ist ein zentrales Thema, auf das betriebliche Verantwortliche oftmals stoßen, wenn es um Fragen des demografischen Wandels geht. Nachwuchs- und Fachkräfte sind nicht mehr so leicht zu finden. Diese zunehmende Konkurrenzsituation auf dem Arbeitsmarkt macht sich bereits bemerkbar. Der Bedarf an bestimmten qualifizierten Fachkräften (wie z. B. Schlosser/-innen) sowie an Hochschulabsolventen/-innen spezifischer Fachrichtung, wie Ingenieure/-innen, kann schon heute nicht mehr gedeckt werden. Mit der langsamen, aber stetigen Abnahme von Jugendlichen wird auch der Ausbildungsmarkt hart umkämpft werden. Die Unternehmen sind von dieser Entwicklung unterschiedlich stark betroffen, was wiederum von ihrer regionalen Lage, der Branche und der Unternehmensgröße abhängt. Das zeigt sich bei der Gewinnung von Auszubildenden oder Absolventen/-innen, aber auch bei Problemen der betrieblichen Bindung junger qualifizierter Fachkräfte mit mehrjähriger Berufserfahrung.

PERSONALENTWICKLUNG

Weniger denn je ist die Personalgewinnung von der Personalentwicklung zu trennen. Je mehr Entwicklungsmöglichkeiten ein Unternehmen für potenzielle Nachwuchs- und Fachkräfte bietet, umso attraktiver ist es für selbige, umso besser sind die Karten des Unternehmens im verschärften Wettbewerb auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt. Gleichzeitig werden die Betriebe zukünftig mit einer älter werdenden Belegschaft im Wettbewerb stehen und sollten einerseits entsprechend die Kompetenzen und das Potenzial aus langjähriger Berufserfahrung älterer Mitarbeiter/-innen nutzen. Andererseits sollte eine demografiefeste Personalentwicklung dafür sorgen, dass Mitarbeiter/-innen aller Altersgruppen in eine gezielte

und systematische Personalentwicklung eingebunden werden, um die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft im Unternehmen zu erhalten und zu stärken.

ARBEITSORGANISATION UND PERSONALEINSATZ

Langjährige hohe Belastungen können im höheren Erwerbsalter zu chronischen Erkrankungen führen, die oftmals ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben mit sich bringen. Dies ist besonders unter dem Gesichtspunkt des demografischen Wandels für die Betriebe – nicht nur wegen der hohen Kosten durch krankheitsbedingte Fehlzeiten – problematisch: Die Unternehmen werden die Herausforderungen künftig mit einer älteren Belegschaft bewältigen und sich auf deren Leistungsfähigkeit einstellen müssen. Eine altersgerechte Arbeitsorganisation und ein entsprechender Personaleinsatz tragen dazu bei, solchen Erkrankungen vorzubeugen und die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen sowie die Arbeitsproduktivität im Unternehmen zu sichern. Arbeit sollte so gestaltet sein, dass wechselnde körperliche und geistige Anforderungen zu ihrer Bewältigung notwendig sind, so dass einseitige Belastungen vermieden werden. Eine möglichst belastungsarme Arbeitsorganisation erleichtert jüngeren Mitarbeiter/-innen das Arbeiten und ermöglicht es älteren Beschäftigten, arbeits- und einsatzfähig zu bleiben.

ARBEITSZEITGESTALTUNG

Arbeitszeitbezogene Belastungen können sich negativ auf das gesundheitliche Wohlbefinden der Beschäftigten auswirken. Vor allem mit Nacht- und Schichtarbeit sind besondere Belastungen verbunden. Erkrankungen und eine infolge dessen möglicherweise eingeschränkte Einsatzfähigkeit können sowohl für den Betrieb als auch für die Beschäftigten negative Folgen haben. Es geht daher darum, betriebsspezifisch Lösungen dafür zu finden, wie sich betriebliche Notwendigkeiten und Gesundheitsschutz bestmöglich miteinander vereinbaren lassen. Ziel einer altersgerechten Arbeitszeitgestaltung ist, vor dem Hintergrund der betrieblichen Anforderungen, den Mitarbeiter/-innen jeden Alters eine Beschäftigung zu Arbeitszeiten zu ermöglichen, die ihre Beschäftigungsfähigkeit erhält und länger als bisher einen wirtschaftlichen und sinnvollen Einsatz im Betrieb ermöglicht. Eine altersgerechte Arbeitszeitgestaltung enthält in der Regel eine Kombination aus präventiven und kurativen Ansätzen. Dabei gibt es kein allgemeingültiges System der Arbeitszeitgestaltung. Jede Regelung muss individuell auf die Bedürfnisse des Unternehmens und der Beschäftigten abgestimmt sein. Es geht darum, Dauer, Lage und Verteilung der

Arbeitszeit so zu organisieren, dass die Belastungen für alle Beschäftigten möglichst gering sind.

ENTGELTGESTALTUNG

Entgeltgestaltung hat in Bezug auf den demografischen Wandel vor allem zwei Aspekte: Der Erste hängt zusammen mit der Notwendigkeit, betriebliche Karrieren und Berufsbiographien neu zu gestalten. Traditionell war es üblich, dass man am Ende seines Berufslebens das höchste Einkommen realisierte. Dies galt sowohl für Führungskräfte wie auch für die Gesamtbelegschaft. Es ist jedoch nicht zwingend, dass ein Mensch gegen Ende seines Erwerbslebens auch die höchste Leistungsfähigkeit hat. Dies gilt sowohl für seine Kompetenzen, als auch in Bezug auf seine psychische wie physische Belastbarkeit. Angemessener könnte es sein, einen stärkeren Zusammenhang zwischen Leistungsfähigkeit, oder auch -bereitschaft – nicht jede/r will die mit seiner Arbeit verbundene Belastung über Jahrzehnte – und Entgeltniveau innerhalb der gesamten Berufsbiographie zu bilden. Dies könnte auch bedeuten, dass das höchste Einkommensniveau bereits zur Mitte des Erwerbslebens erzielt wird. Manche tarifliche Regelungen, vor allem aber psychologische Barrieren, erschweren eine betriebliche Umsetzung. Der zweite Aspekt bezieht sich auf die betriebliche und individuelle Altersvorsorge. Angesichts des sinkenden Rentenniveaus und des Wunsches vieler Beschäftigter, nicht bis zum Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters arbeiten zu wollen, gewinnt dieser Aspekt zunehmend an Bedeutung. Dies gilt sowohl für eine betriebliche Altersvorsorge als auch für die Förderung der individuellen Vorsorge. Es gibt hier – je nach verwandtem Modell – Bezüge zu betrieblichen Lebensarbeitszeitkonten, die sich nutzen lassen.

BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG

„Gesundes Altern“ lautet das Stichwort und ist zu einem wichtigen Erfolgsfaktor für Betriebe geworden. Es gilt, aktiv zu werden: in Deutschland sind nur knapp die Hälfte (55,2 %) der über 55-Jährigen erwerbstätig (vgl. Mikrozensus (2010)). Unbestritten ist, dass mit dem Älterwerden die körperliche Leistungsfähigkeit abnimmt. Für das vorzeitige Ausscheiden aus dem Erwerbsleben sind diese biologischen Alterungsprozesse jedoch weit weniger ausschlaggebend als die langjährigen Auswirkungen belastender Arbeitsbedingungen und individuell schädlicher Verhaltensweisen. Ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement muss daher beides im Blick haben: die Beschäftigten mit ihrem persönlichen Gesundheitsverhalten und den Betrieb mit seinen spezifischen Arbeitsbedingungen. Belastende Arbeitsbedingungen, die Gesundheitsrisiken in sich tragen, wie beispiels-

weise das Heben schwerer Lasten, monotone Arbeitsaufgaben ohne Gestaltungsspielräume, geringe Verantwortung, Zeitdruck und Leistungsvorgaben sowie mangelnde Kommunikation und sozialer Stress können durch entsprechende Veränderungen in der Arbeitssituation verringert werden. Und selbst wenn bereits Beeinträchtigungen bei Mitarbeiter/-innen eingetreten sind, können diese durch gezieltes Training und Aktivierung fast zu jedem Zeitpunkt kurativ verbessert werden.

WAS IST ZU TUN?

Erst eine eingehende Betrachtung ermöglicht es Unternehmen, passgenaue individuelle Lösungswege auszuloten. In der Regel wird der demografische Wandel mehrere Handlungsfelder des betrieblichen Personalmanagements betreffen. Nicht immer ist es aber augenfällig, wo der Handlungsbedarf am Größten ist und was die jeweils richtige Strategie ist. Der betriebliche Umsetzungsaufwand kann beträchtlich sein, insbesondere dann, wenn verschiedene Handlungsfelder miteinander verknüpft werden müssen. Um eine zielsichere Priorisierung der Handlungsfelder des betrieblichen Personalmanagements sowie der einzelnen Maßnahmen pro Handlungsfeld vornehmen zu können, empfiehlt sich die Durchführung eines Demografie-Checks. Er mündet in einen „Masterplan Demografie“, der für die nächsten Jahre die Richtschnur der diesbezüglichen Aktivitäten ist.

Mehr Informationen zu diesem Thema erfahren Sie in der Broschüre „Demografie-Check: von der Altersstrukturanalyse zum Masterplan Demografie.“ Die Broschüre steht auf www.soziale-innovation.de zum Download bereit.



Der Demografie-Check besteht aus folgenden Stufen:

Stufe 1: Der Beginn – Die Altersstrukturanalyse

Die Altersstrukturanalyse ist ein wichtiger Baustein des Demografie-Checks. Sie liefert quantitative Informationen über die demografische Zusammensetzung der Belegschaft sowie über mögliche zukünftige Veränderungen der Belegschaftsstruktur. Die Basis für eine Altersstrukturanalyse bilden zum einen betrieblich vorliegende Personaldaten (Alter, Geschlecht, Abteilung, Qualifikation, Tätigkeit, u. a.) und zum anderen betriebliche Annahmen über relevante Einflussgrößen der zukünftigen Altersstrukturentwicklung (z. B. Beschäftigungsentwicklung, Umfang von Berufsausbildung und -übernahme, durchschnittliches Verrrentungsalter, u. a.).

Stufe 2: Die Experteneinschätzung

Das Spektrum der personalpolitischen Handlungsfelder und Themen ist breit gefächert. Rasch lassen sich mehrere Dutzend Themen identifizieren und zu folgenden Handlungsfeldern zusammenfassen: Altersstrukturanalyse, Personalgewinnung, Personalentwicklung, Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und Personaleinsatz, Entgeltgestaltung und Gesundheitsförderung. Die Kernidee ist, zunächst die einbezogenen Experten/innen – jede/r für sich – durch die demografische Brille eine Einschätzung zu den Handlungsfeldern vornehmen zu lassen. In unserem Demografie-Check erfolgt dies mit einem standardisierten kurzen Fragebogen auf zweifache Weise:

- Als Erstes wird eine Einschätzung darüber abgegeben, welche Bedeutung die unterschiedlichen personalpolitischen Handlungsfelder unter dem Zeichen der demografischen Veränderungen jetzt und in Zukunft für den Betrieb haben werden.
- In einem zweiten Schritt wird eingeschätzt, wie groß der betriebliche Handlungsbedarf ist, und ab welchem Zeitpunkt dieser gegeben ist. In Feldern, in denen die Experten/-innen den Betrieb bereits gut aufgestellt sehen, kann der Handlungsbedarf trotz hoher Bedeutung also durchaus gering sein. Aber auch der umgekehrte Fall ist denkbar. Ein Thema mit geringerer Bedeutung kann bezüglich des Handlungsbedarfes durchaus hoch eingeschätzt werden, wenn hier keine betrieblichen Vorarbeiten, Verfahrensweisen etc. vorliegen.

Stufe 3: Die Demografiewerkstatt

Anschließend wird im Unternehmen eine Demografiewerkstatt durchgeführt. An dieser sollten neben den Experten/-innen auch die Geschäftsführung und die betriebliche Interessenvertretung teilnehmen, sofern sie nicht bereits zu den Experten/innen gehörten. Weitere, bisher nicht am Demografie-Check beteiligte Personen, sollten nicht teilnehmen.

Zur Vorbereitung werden die Einschätzungen der Experten/-innen vergleichend ausgewertet, ggf. grafisch abgebildet. Die Demografiewerkstatt dient dazu,

- eine gemeinsame vertiefende Einschätzung der Situation zu erarbeiten,
- Handlungsansätze festzulegen,

- einen Masterplan Demografie zu erstellen, der die wichtigen Handlungsansätze auf einem Zeitstrahl abbildet sowie
- das weitere Vorgehen bezüglich der Umsetzung zu verabreden.

Unterstützend sollten betriebliche Daten bereitgestellt werden, die Informationen über wichtige Kennziffern liefern. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass kontroverse Einschätzungen nicht auf Anhieb harmonisiert werden können. Oder aber eine kollektive Unsicherheit besteht, wie bestimmte Sachverhalte zu bewerten sind. Unter Umständen müssen daher zu Teilaspekten vertiefende Analysen vorgenommen oder weitere Experten/innen einbezogen werden. Der eigentliche Demografie-Check ist damit abgeschlossen. Es gilt nun, die beschlossenen Aktivitäten in die betrieblichen Regelsysteme zu überführen. Es kann sinnvoll sein, eine spezielle Steuergruppe „Masterplan Demografie“ einzurichten, welche die entsprechenden Instrumente auswählt, Ressourcen bereitstellt und den Fortschritt begleitet.

Gerade in mittelständischen Unternehmen ist der Aufwand überschaubar und vermeidet einen falschen Ressourceneinsatz.

*Eine Präsentation zu den Inhalten dieses Kapitels
finden Sie in Kapitel 6.1.1.*



LITERATURHINWEISE

Destatis (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden.

Destatis (2009a): Bevölkerung Deutschlands bis 2060: 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden. Tabellenband.

Demographischer Wandel in Deutschland. Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern, Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Heft 1). Wiesbaden 2011.

Mikrozensus (2010): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Tabellenband.



2. Gesundheitsorientierte Berufswegekorridentore

- 2.1. Wie sehen bisherige Laufbahnplanungen aus?
- 2.2. Was sind gesundheitsorientierte Berufswegekorridentore?
- 2.3. Welche verschiedenen Typen gesundheitsorientierter Berufswegekorridentore gibt es?
- 2.4. Welche Möglichkeiten und Grenzen gibt es in der Praxis?
- 2.5. Welche Argumente können Skeptiker überzeugen?



2. GESUNDHEITSORIENTIERTE BERUFSWEGEKORRIDORE

In diesem Kapitel erfahren Sie, was unter gesunderhaltender Laufbahngestaltung und Berufswegekorridenten zu verstehen ist. Dazu wird in einem ersten Schritt das bisherige Verständnis von Berufswegen und Berufslaufbahnen skizziert.

2.1. WIE SEHEN BISHERIGE LAUFBAHNPLANUNGEN AUS?

Traditionell werden Berufswege und Berufslaufbahnen vor allem unter den Aspekten von Qualifikationsentwicklung, Aufstieg bzw. Spezialisierung und Einkommens- und Statusentwicklung betrachtet. Oder auch einfach unter dem Ziel des Erhalts der Beschäftigung und der Teilhabe am Erwerbsleben.

Die eigenen bzw. die im Betrieb vorhandenen Potenziale möglichst optimal zu entfalten und ökonomisch zu verwerten, steht dabei im Vordergrund des Bemühens. Nicht alle Erwerbstätigen betreiben eine zielstrebige und konsequente Planung ihrer Berufslaufbahn. Manche lassen sich eher treiben, vertrauen dabei auf den Wink des Zufalls, andere nehmen eher den nächsten Entwicklungs- bzw. Karriereschritt ins Visier, Dritte wiederum haben konkrete Berufsziele vor Augen und planen bzw. loten die Wege aus, die zu diesem Ziel führen können und gehen systematisch die weiteren Schritte.

Nicht weniger heterogen wie die individuellen Verhaltensweisen der Beschäftigten sind auch die betrieblichen Personalentwicklungssysteme. Vom Zufall bis zur systematischen Anlage von Betriebskarrieren und Förderung der Potenziale der Beschäftigten reicht das vorzufindende Spektrum.

Die Frage, ob die in Aussicht genommene Laufbahn die Gesundheit des Beschäftigten erhält oder dieser eher abträglich sein kann, spielt häufig sowohl bei den individuellen als auch bei den betrieblichen Planungen keine systematische Rolle und war, wenn überhaupt, eher ein Randauspekt.

Gesundheit ist bei Laufbahnplanung oft Randauspekt

Dies bedeutet nicht, dass Laufbahnen geplant werden, die eine gesundheitliche Beeinträchtigung auch nur billigend in Kauf nehmen; die Kategorie Gesundheit war schlicht keine hoch gewichtete Variable im Planungs- und Entscheidungsprozess für eine Betriebslaufbahn. Gesundheitsschutz fand vor allem über die Verbesserung der Arbeitsbedingungen an den Arbeitsplätzen statt und weniger über andere berufliche Stationen. Zudem ist es nicht einfach, die langfristigen Auswirkungen von Arbeitsbe-

dingungen auf die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit abzuschätzen, sowohl für die Unternehmen als auch für die Beschäftigten. Allerdings haben die Unternehmen mehr Informationen und Erfahrungswerte zur Verfügung als die Beschäftigten. Unternehmen wird es daher grundsätzlich leichter fallen, die Langzeitwirkungen von Belastungen an den Arbeitsplätzen einzuschätzen. Aber auch Beschäftigte können zumindest versuchen, ihre Situation einzuschätzen und daraus Rückschlüsse für die weitere berufliche Entwicklung zu ziehen.



Mehr Informationen dazu erhalten Sie in der Broschüre „Gesund durch’s Berufsleben“. Sie steht zum Download bereit auf www.soziale-innovation.de.

Die Berücksichtigung gesundheitlicher Aspekte in der Laufbahngestaltung lässt sich bislang vor allem in der letzten Phase des Erwerbslebens finden. Sie finden sich in unterschiedlicher Gewichtung in den diversen Modellen der Reduzierung des Arbeitsvolumens in den letzten Arbeitsjahren, sei es durch Senkung der wöchentlichen Arbeitszeit oder aber durch vorzeitige Verrentung. Auch dort, wo diese Modelle aus dem Zwang zum Personalabbau geboren wurden, etwa im Steinkohlenbergbau oder in der Stahlindustrie, wurden diese Angebote an die Beschäftigten immer auch mit dem (körperlichen) Verschleiß der Arbeitskraft gerechtfertigt. In der Schwerindustrie wurde dieses Argument – neben dem, Platz für die Arbeit suchende Jugend zu machen – besonders stark vorgetragen und galt vor allem für die gewerbliche Arbeit, fand aber auch für die angestellten Beschäftigten seine Anwendung.

Frühverrentung hat auch in vergleichbaren Modellen und in anderen Branchen eine Rolle gespielt. Dies war z. B. dann der Fall, wenn auch nicht körperlich arbeitende oder besonders stressanfällige Berufsgruppen hiervon Gebrauch machen konnten und somit die Schwere der zu verrichtenden Arbeit nicht zwingend als Beleg hinzugezogen werden konnte. Wohl wissend, dass Gesundheitsargumente auch als Hilfsmittel dienen, um hohe gesellschaftliche und unternehmensseitige Investitionen zu rechtfertigen, so muss doch festgestellt werden, dass hier von einer gesundheitsorientierten Gestaltung von Berufslaufbahnen insofern keine Rede sein kann, da es sich um reine Reparaturmaßnahmen handelte: Hier ist das Kind bereits in den Brunnen gefallen.

Gleiches gilt für die Suche nach sogenannten Schonarbeitsplätzen für angeschlagene Beschäftigte. Schon eher in die Richtung gesundheitsorientierter Laufbahngestaltung weisen andere Formen der belastungsreduzierenden Beschäftigung – etwa durch Hinzunahme von Ausbilder- oder Mentorentätigkeiten bei gleichzeitiger Reduzierung der Zeiten, in denen unter den bisherigen Belastungen gearbeitet werden muss.

Berücksichtigung der Gesundheit als Reparaturmaßnahme

2.2. WAS SIND GESUNDHEITSORIENTIERTE BERUFSWEGEKORRIDORE?

Im Gegensatz zu den beschriebenen Wegen von Berufslaufbahnen wirken gesundheitsorientierte Berufswegekorridente präventiv und haben alle Beschäftigten zur Zielgruppe – unabhängig von der aktuellen Tätigkeit und vom derzeitigen Alter.

Gesundheitsorientierte Berufswegekorridente wirken präventiv für alle Beschäftigten

Gesundheitsorientierte Berufswegekorridente sollen betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen, die dem Aspekt der Gesunderhaltung besondere Aufmerksamkeit beimessen. Sie haben zum Ziel, die aus den Belastungen am Arbeitsplatz resultierenden Erkrankungen und Leistungsminderungen zu verhindern.

Kernidee ist, dass Beschäftigte sich möglichst rechtzeitig von einem in bestimmter Weise belastenden Arbeitsplatz bzw. einer Tätigkeit auf eine/n andere/n verändern, an denen diese Belastungen nicht mehr bzw. nicht mehr in dem bisherigen Maße auftauchen. Grundlegend hierfür ist die Annahme einer jeweils neuen Tätigkeit von Station zu Station. Da in der neuen Funktion ggf. andere, ebenfalls hohe Belastungen existieren, ist nach einer gewissen Zeit ein weiterer Wechsel notwendig. Die mögliche bzw. erstrebenswerte Verweildauer an den verschiedenen Stationen wird dabei unterschiedlich sein, weil die Belastungen unterschiedlich sind.

Insgesamt ergibt sich so innerhalb eines Berufslebens eine Abfolge von Veränderungen in neue Tätigkeiten etc., die auch dem Aspekt der Gesunderhaltung Rechnung tragen. Wir denken diese Wechsel vor allem innerhalb eines Betriebes und damit als einzelbetrieblich organisiertes System. Korrekterweise müsste man daher von betrieblichen gesunderhaltenden Berufswegekorridenten sprechen. Überbetrieblich gedacht wäre es dann die Aufgabe jedes Beschäftigten, entsprechende Berufswege zu organisieren.

Warum sprechen wir von Korridoren? In der Regel wird es nicht den einen Königsweg einer gesundheitsorientierten beruflichen Entwicklung im Unternehmen geben. Vielmehr wird es mehrere ganz oder zumindest teilweise verschiedene Entwicklungsoptionen geben, die alle – ggf. in unterschiedlichem Maße – dem Gesundheitserhalt Rechnung tragen. Da es in der Regel nicht den einen Weg durch das Unternehmen geben wird, sprechen wir von Berufswegekorridenten. Dadurch wird zum Ausdruck gebracht, dass es eine gewisse Bandbreite von Entwicklungsoptionen gibt.

Den Königsweg gesunderhaltender Berufswege gibt es nicht – daher: gesunderhaltende Berufswege korridente

2.3. WELCHE VERSCHIEDENEN TYPEN GESUNDHEITSORIENTIERTER BERUFSWEGEKORRIDORE GIBT ES?

Gesundheitsorientierte Berufswegekorridente können auf der betrieblichen Ebene in vielfältiger Weise gedacht und etabliert werden.

Die naheliegende Variante ist, dass ein Beschäftigter im Laufe seines Betriebslebens immer andere Tätigkeiten ausübt, die er im Rahmen seiner Qualifizierungsanstrengungen erreichen kann. Dabei achten Unternehmen und Beschäftigte darauf, dass diese Tätigkeiten weniger oder zumindest anders belastend sind als die jeweils Vorherigen. Altersbedingte Veränderungen der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit sind in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen. Tendenziell wird auf diese Weise ein Berufswegekorrident herauskommen, der in den letzten beruflichen Stationen bestimmte physische Belastungen nicht mehr vorsieht, psychische Belastungen wie Verantwortung aber sogar zunehmen können. Diese Berufswegekorridente können sowohl vertikal im Sinne einer fachlichen Weiterentwicklung als auch horizontal über Tätigkeiten eines vergleichbaren Anforderungsprofils liegen.

Je nach betrieblicher Organisationsstruktur werden diese innerhalb eines Bereiches angesiedelt sein oder auch deutlich darüber hinausgehen und im Extremfall mit einer deutlichen Veränderung der Ausgangsqualifikation einhergehen. Berufliche Entwicklungen, die mit einer Dequalifizierung einhergehen, resultieren – hinsichtlich zu hoher Belastungen am Arbeitsplatz – in der Regel aus zu hohen psychischen Belastungen, wie sie vor allen Dingen im Management-Bereich anzutreffen sind. Weil der Fokus hier auf den gewerblichen Bereich gelegt wird, wird der Aspekt der Dequalifizierung nicht betrachtet.

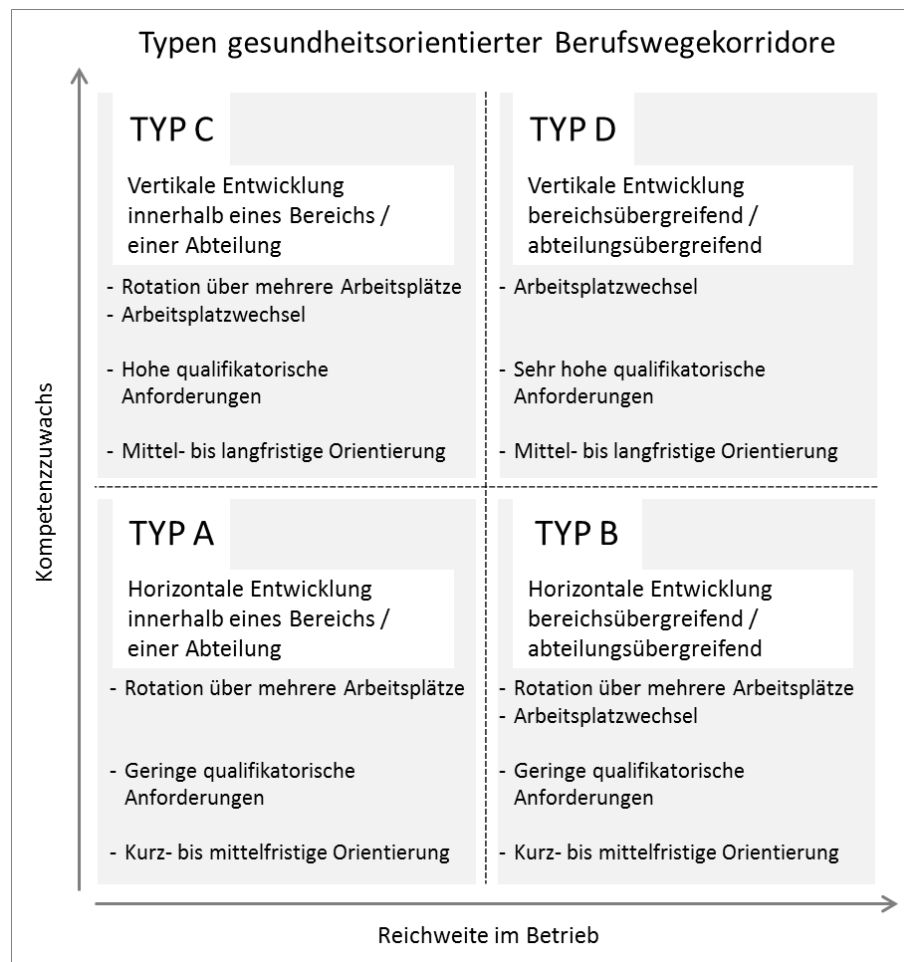
Wir wollen zwischen folgenden Berufswegekorridenten unterscheiden (siehe dazu auch die nachfolgende Abbildung 5):

- **TYP A:**
Horizontale Berufswegekorridente innerhalb eines Bereiches/einer Abteilung
Dies sind berufliche Veränderungen innerhalb eines Arbeitssystems oder einer Abteilung, die sich auf einem ähnlichen qualifikatorischen Niveau bewegen. Da auch die Grundaufgabe des Bereiches bereits bekannt ist, sind Veränderungen auf andere Tätigkeiten häufig ohne große Qualifikationsanstrengungen möglich.

- **TYP B:**
Horizontale Berufswegekorridente zwischen Bereichen/Abteilungen
In diesem Fall finden Wechsel zu einem oder mehreren anderen Arbeitssystemen statt. Diese befinden sich auf vergleichbarem Qualifikationsniveau. Gleichwohl steigen die Qualifikationsanforderungen, weil das in den jeweiligen Bereichen notwendige Arbeitsprozesswissen neben der Beherrschung des jeweiligen Arbeitsplatzes noch zusätzlich erlernt werden muss.
- **TYP C:**
Vertikale Berufswegekorridente innerhalb eines Bereiches/einer Abteilung
Dies sind Veränderungen in der Tätigkeit, die mit einer höheren Qualifikationsanforderung verbunden sind, aber innerhalb des angestammten Bereiches stattfinden. Das hier notwendige Arbeitsprozesswissen muss also nicht zusätzlich erlernt werden. Im Extremfall reichen mögliche Berufswegekorridente von der angelernten Einstiegstätigkeit über gehobene Anlernarbeit mit langjähriger Berufserfahrung und Facharbeitertätigkeit bis in untere und mittlere Vorgesetztentätigkeiten hinein.
- **TYP D:**
Vertikale Berufswegekorridente zwischen Bereichen/Abteilungen
Dies sind Berufsentwicklungen, die sowohl mit höheren Qualifikationsanforderungen verbunden sind als auch mit Wechseln der Arbeitssysteme bzw. Abteilungen. Je größer die aufgabenbezogenen Unterschiede zwischen den Bereichen, desto höher sind die zusätzlichen Qualifikationsanforderungen.

Die beschriebenen Berufswegekorridente können als Orientierung für den Betrieb wie für die Beschäftigten dienen. In Personalentwicklungsgesprächen können sie die Grundlage für Vereinbarungen zur Qualifizierung und zur weiteren beruflichen Entwicklung sein.

ABBILDUNG 5: VERSCHIEDENE TYPEN VON GESUNDHEITSORIENTIERTEN BERUFSWEGEKORRIDOREN



Quelle: Eigener Entwurf

Wie kann nun die betriebliche Umsetzung der verschiedenen Berufswegekorridente aussehen? Wir wollen nun sehen, was betrieblich machbar ist, aber auch, wo Grenzen und Hindernisse eine Umsetzung erschweren oder gar unmöglich machen.

2.4. WELCHE MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN GIBT ES IN DER PRAXIS?

Die begrifflichen Grundlagen sind damit gelegt. In der betrieblichen Anwendung von gesundheitsorientierten Berufswegekorridente gibt es sowohl Möglichkeiten und Chancen für einen Beitrag zur Gesundheitsförderung. Es gibt aber auch Grenzen und Hindernisse der betrieblichen Umsetzung – also Faktoren, die eine „eins zu eins“-Realisierung erschweren. Diese Faktoren werden im Folgenden beschrieben.

Ganz grundlegend ist die Frage, welche Kultur und Philosophie im Unternehmen existiert. In Unternehmen, in denen organisatorischer und quali-

fikatorischer Wandel aktiv betrieben wird, wird ein zusätzlicher Aspekt wie gesundheitsorientierte Berufswegekorridente relativ einfach zu integrieren sein. Unternehmen, die hier eher reaktiv und wenig initiativ agieren, werden sich schwerer tun, weil sie als Organisation den Wandel als etwas Normales erst erlernen müssen und weil die Beschäftigten Wandel eher als Bedrohung denn als Chance verstehen. Die Ergebnisse gesundheitsorientierter Berufswegekorridente werden daher zwischenbetrieblich nicht nur wegen der verschiedenen Arbeitsplätze mit ihren spezifischen Belastungen, sondern auch aufgrund der unterschiedlichen Unternehmenskulturen und Veränderungsbereitschaft stark variieren.

Unternehmenskultur und -philosophie als Motor für organisatorischen und qualifikatorischen Wandel

Mit Blick auf das Modell gesundheitsorientierter Berufswegekorridente kommt noch ein weiterer wichtiger Faktor hinzu: die Planbarkeit. Das Modell legt die grundsätzliche Planbarkeit und Vorhersehbarkeit von betrieblichen Bedingungen und deren Entwicklung über ein Berufsleben nahe. Es ist also sehr langfristig und damit idealtypisch gedacht. Kaum ein Unternehmen hat aber eine so hohe Kontinuität im Zuschnitt seiner Tätigkeiten, dass über mehrere Jahrzehnte ausgelegte Berufsentwicklungspfade im Detail festgelegt werden können. Zudem ändern sich mit den Tätigkeiten auch die Belastungen. Außerdem kommen neue Tätigkeiten hinzu, während andere „aussterben“, weil sich Geschäftsaktivitäten verändern und technische Entwicklungen gerade bisher manuell geprägte Tätigkeiten stark verändern bzw. überflüssig machen können.

Planbarkeit betrieblicher Entwicklungen ist ein wichtiger Faktor für gesundheitsorientierte Berufswegekorridente

Für die Realität wird man dieses Modell daher etwas praxistauglicher machen müssen, ohne dabei die Grundidee aus den Augen zu verlieren. Wir wollen sehen, was dies für die verschiedenen Typen von Berufswegekorridenten bedeutet.

BERUFSWEGEKORRIDORE INNERHALB EINES ARBEITSSYSTEMS (TYP A UND C)

Die Idee

Berufswegekorridente innerhalb eines Arbeitssystems sind am einfachsten zu realisieren. Sie stellen häufig den ersten Schritt zur gesundheitsorientierten Berufsentwicklung dar. Zu ihrer Realisierung müssen keine organisatorischen Schnittstellen überwunden werden. Hinzu kommt, dass die Grundaufgabe eines Arbeitssystems in der Regel allen dort Arbeitenden bekannt ist. Zu diesem Arbeitsprozesswissen gehört häufig auch das Wissen darum, was an jedem Arbeitsplatz passiert und wie die Arbeitsplätze und Tätigkeiten miteinander verkettet sind. Dies erleichtert es, sich für andere Tätigkeiten im Bereich zu qualifizieren. Ob dies eher zu einer horizontalen oder vertikalen Entwicklung führt, hängt vor allem von drei Faktoren ab:

- Wie sind die anderen Arbeitsplätze im Vergleich mit dem jetzigen unter Belastungsaspekten zu sehen – d. h.: Welche Arbeitsplätze kommen zur Belastungsreduktion bzw. zum Belastungswechsel überhaupt in Betracht?
- Wie groß sind die qualifikatorischen Hürden, die es zu meistern gilt?
- Ist auf den in Betracht kommenden Arbeitsplätzen überhaupt eine personelle Veränderung möglich?

Von der Beantwortung dieser Fragen wird es abhängen, ob es eher zu horizontalen oder vertikalen Berufswegekorridenten im eigenen Arbeitssystem kommt oder zu einer Kombination aus Beidem.

Es gibt allerdings auch eine Reihe von Gründen, warum gesundheitsorientierte Berufswegekorridente nicht so einfach innerhalb eines Arbeitssystems umzusetzen sind:

- Wenn die Belastungen und deren Höhe an den Arbeitsplätzen nicht hinreichend unterschiedlich sind, macht eine berufliche Veränderung unter Gesundheitsaspekten wenig Sinn.
- Schwierig wird es auch, wenn nur wenige deutlich anders bzw. gering belastende Arbeitsplätze zur Verfügung stehen, aber viele, an denen hohe Belastungen herrschen.
- Beim Übergang von der angelernten in eine Facharbeitertätigkeit können sich qualifikatorische Hürden einstellen, die allenfalls über einen längeren Zeitraum zu überwinden sind. Es muss in diesen Fällen vom Beschäftigten wie vom Unternehmen eine hohe Bereitschaft (beim Beschäftigten auch die Fähigkeit) zu beruflicher Weiterbildung vorhanden sein.
- Auch die Notwendigkeit einer Fluktuation auf in Frage kommenden Arbeitsplätzen erschwert eine Veränderung. In Unternehmen, in denen berufliche Veränderung die Regel ist, ist dies einfacher. In Unternehmen, in denen Veränderung auf Arbeitsplätzen nur in Ausnahmefällen oder bei Verrentung stattfindet, kann mangelnde Fluktuation zum echten Hindernis werden.

Die Realität: arbeitsorganisatorische Lösungen

In unseren Projektbetrieben war es eher so, dass sich die Belastungen an Arbeitsplätzen in einem Arbeitssystem nicht sehr stark unterschieden bzw. nur wenige Arbeitsplätze mit deutlich differierendem Belastungsprofil vorhanden waren. Zum Teil waren zwischen Arbeitsplätzen mit unterschiedlichen Belastungsprofilen auch starke qualifikatorische Unterschiede

de gegeben, wie z. B. bei unteren und mittleren Führungsfunktionen, oder es waren spezielle Fachqualifikationen notwendig.

Hilfe kann hier eine Kombination von arbeitsorganisatorischen Veränderungen und Berufsentwicklungsmaßnahmen leisten. In vielen Unternehmen findet Arbeit in der Produktion in Form von fester Bindung an einen bestimmten Arbeitsplatz statt. Diese einzelarbeitsplatzbezogene Arbeitsorganisation aufzulösen, kann ein weiterer Schritt zu gesundheitsorientierten Berufswegekorridenten sein. Eine Umstrukturierung vom Einzelarbeitsplatz zum Bereichsarbeitsplatz bzw. zum polyvalenten Einsatz kann helfen, zumindest im bestimmten Umfang Belastungsausgleiche zu realisieren. Es hängt dann davon ab, wie die Kombination von Arbeitsplätzen genau aussieht, die der/die einzelne Beschäftigte in Zukunft beherrschen muss. Wichtig ist, dass die Wechsel der Tätigkeiten regelmäßig stattfinden und nicht dem Zufall überlassen bleiben. Je nach Anforderung und qualifikatorischem Ausgangspunkt sowie der Anzahl der perspektivisch auszuübenden Tätigkeiten kann dies für die Beschäftigten durchaus eine anspruchsvolle berufliche Entwicklung darstellen, die sich über mehrere Jahre hinzieht.

Ein nächster Schritt innerhalb des Arbeitssystems könnte darin bestehen, die gewonnene Arbeitseinsatzflexibilität mit einem Ansatz von Gruppenarbeit zu kombinieren. Dann würden etwa auch organisierende, planende und entscheidende Tätigkeiten in die Gruppe verlagert. Es ergeben sich neue Aufgaben, wie die des Gruppensprechers und des Protokollführers, die neue Inhalte und Belastungen mit sich bringen.

Ist das Thema der Arbeitsorganisation einmal angegangen, ergeben sich weitere Möglichkeiten. In vielen Unternehmen sind auf der Ebene der ausführenden Arbeit produktive und dienstleistende Tätigkeiten organisatorisch voneinander getrennt. So werden häufig logistische Tätigkeiten wie Flur- und Krantransporte in eigenen Bereichen zusammengefasst. Gleiches gilt für die Arbeitsvorbereitung, Qualitätsüberprüfung, Lager- und Materialwirtschaft oder Wareneingang und -ausgang. Aus diesen Bereichen können in vielen Betrieben zumindest einzelne Aufgaben in die Arbeitssysteme der Fertigung integriert werden. Erste Betriebe gehen auch dazu über, betriebliche Weiterbildung in die Fertigungsteams zu verlagern. Damit werden dann speziell Ältere betraut, welche die Aufgabe übernehmen, neue Kollegen/-innen einzuarbeiten oder andere für weitere Arbeitsplätze zu qualifizieren. Es handelt sich dabei immer um arbeitsplatzbezogene Qualifizierung.

Mit diesem Maßnahmenset steigen die Chancen auf gesundheitsorientierte Berufswegekorridente innerhalb von Arbeitssystemen.

Unabhängig von derartigen Erweiterungen bieten berufliche Entwicklungen innerhalb eines Arbeitssystems eher eine kurz- bis mittelfristig orien-

tierte Perspektive. Sie bieten in der Regel kaum Potenziale für einen das gesamte Erwerbsleben umspannenden Berufswegekorridente – den Aufstieg in die wenigen Führungsfunktionen vielleicht einmal ausgenommen.

GESUNDHEITSORIENTIERTE BERUFSWEGEKORRIDORE ZWISCHEN ARBEITSSYSTEMEN (TYP B UND D)

Gesundheitsorientierte Berufswegekorridente zwischen Arbeitssystemen sind eher der zweite Schritt, der im Betrieb angegangen wird. Sie bedeuten eine Versetzung der Beschäftigten über organisatorische Grenzen und Schnittstellen hinaus. In die Gestaltung derartiger Korridore sind deutlich mehr Personen einzubeziehen, als dies innerhalb von Arbeitssystemen notwendig wäre.

Allerdings steigen die Optionen zur Gestaltung gesundheitsorientierter Berufswege beträchtlich. Denn es werden deutlich mehr Arbeitsplätze mit in die Betrachtung einbezogen und die Chancen, dass in Arbeitssystemen mit anderen Aufgaben auch andere Belastungen existieren, sind groß.

Auch hier ergeben sich horizontale wie vertikale Entwicklungsoptionen. Horizontale Entwicklungsoptionen finden auf einem gleichen oder zumindest sehr ähnlichen qualifikatorischen Niveau statt. Am einfachsten lässt sich dies für einfache ungelernete Arbeitstätigkeiten beschreiben. Dies sind häufig solche mit vergleichsweise hohen körperlichen Anforderungen. Auch hier kann eine Versetzung auf einen anderen Arbeitsplatz unter dem Aspekt der Gesunderhaltung sinnvoll sein, wenn die Belastungsarten sehr unterschiedlich sind. Unter Umständen kommen dann Berufswegekorridente zustande, in denen sich die Belastungen über die Jahre abwechseln. Man würde dann grobe Höchstverweildauern an den verschiedenen Stationen festlegen, so dass die Verschleißgefahr und damit eine dauerhafte gesundheitliche Beeinträchtigung möglichst gering ist.

Auch über mehrere Abteilungen oder Bereiche lassen sich für einfachere Arbeit natürlich Rotationssysteme einrichten. Das Unternehmen profitiert dann von der wachsenden Vielseitigkeit des Beschäftigten, der Betroffene selbst hat die Möglichkeit zum Belastungswechsel. Allerdings sind derartig flexible Arbeitseinsatzsysteme eher die Ausnahme. Sie scheitern (leider) häufig an der zunehmenden Komplexität der Arbeitseinsatzplanung.

Vertikale Berufswegekorridente, die Bereichsgrenzen überschreiten, sind für die Beschäftigten die interessantesten. Hier werden gesundheitliche Aspekte und qualitative berufliche Entwicklungsmöglichkeiten miteinander verzahnt. Mit wachsendem Qualifikationsniveau verändern sich in der Regel auch die Belastungsprofile deutlicher: Körperliche Belastungen und solche aus Arbeitsumgebungsbedingungen nehmen ab, psychische Belas-

tungen – resultierend etwa aus steigender Verantwortung, Termindruck etc. – und solche aus Mangel an Bewegung nehmen tendenziell zu.

Derartige Berufswegekorridente beinhalten jedoch in der Regel auch Stationen, die nur mit umfangreicher beruflicher Weiterbildung erreicht werden können. Entsprechend aufwendig ist es, diese zu erreichen. Hier kommen schon eher Korridore zustande, die sich in ihrer zeitlichen Perspektive über viele Jahre erstrecken können. Sie können auch deutlich über die klassisch sehr stark getrennten Unternehmensbereiche hinausgehen.

Vertikale bereichsübergreifende gesundheitsorientierte Berufswegekorridente sind am schwierigsten exakt zu definieren, weil es unklar ist, ob sich die Mühen lohnen. Schließlich geraten viele Bereiche des Unternehmens ins Blickfeld und die Perspektive ist extrem lang.

2.5. WELCHE ARGUMENTE KÖNNEN SKEPTIKER ÜBERZEUGEN?

Die Entwicklung gesundheitsorientierter Berufswegekorridente ist ein Prozess, der je nach Reichweite der Korridore recht aufwendig sein kann. Vor der Entwicklung dieser Berufswege geht es für Betriebe in einem ersten Schritt darum, sich einen Überblick über die Belastungssituation an den Arbeitsplätzen zu verschaffen. Wenn nötig, sollen noch vor der Beschreibung von Berufswegekorridenten gesundheitsfördernde Maßnahmen ergriffen werden, d. h. Maßnahmen zu Reduktion von Belastungen oder zumindest zum Belastungsausgleich (vgl. dazu die Ausführungen in den Kapiteln 3 und 4).

Fragen, die vor diesem Hintergrund häufig gestellt werden, lauten: Lohnt sich der Prozess überhaupt? In welchem Verhältnis stehen Aufwand und Kosten zum Nutzen, den der Betrieb daraus ziehen kann? Nachfolgend werden einige Argumente an die Hand gegeben, die helfen sollen, Skeptiker im Betrieb zu überzeugen.

Nicht alle betrieblichen Handlungsträger messen der Gesundheitsförderung einen hohen Stellenwert bei. Insbesondere bei den Führungskräften ist die Skepsis mitunter groß. Auch wenn natürlich das Engagement aller Beschäftigten elementar für Veränderungsprozesse ist, sind gerade die Führungskräfte besonders wichtig: Als Multiplikatoren, Organisatoren und Triebkräfte im Prozess müssen sie Ideen mittragen und voranbringen. Ohne eine positive Grundeinstellung, ohne ihre Bereitschaft, Veränderungen mitzutragen, wird nichts gelingen.

Bitte beachten Sie: Wir konzentrieren uns hier ausschließlich auf verhältnisbezogene Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung. Alle Aktivitäten, die auf Verhaltensänderungen der Beschäftigten außerhalb ihrer Arbeitszeit abzielen, werden hier nicht thematisiert.

DAFÜR HABEN WIR KEINE ZEIT – UND AUCH KEIN KNOW-HOW!

Dies sind vor allem die Argumente des Mittelstandes – dort, wo es keine Stabstellen für betriebliches Gesundheitsmanagement gibt und auch das spezifische Know-how nicht vorhanden ist. Aber:

- Flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege sind ein weit verbreitetes Charakteristikum des Mittelstands. Das spart Zeit! Entscheidungen werden schneller getroffen. Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderungen können auf dem „kurzen Dienstweg“ auf den Weg gebracht werden.
- Die Umsetzung von gesundheitsfördernden Maßnahmen kann nach und nach erfolgen – Maßnahmen mit hoher Priorität zuerst. Je mehr Baustellen parallel eröffnet werden, desto geringer ist die Chance, dass alle Baustellen auch erfolgreich fertig gestellt werden.
- Professionelle Unterstützung leisten Krankenkassen oder Berufsgenossenschaften – unentgeltlich.

DAS IST ZU TEUER! WER SOLL DAS BEZAHLEN?

Viele Unternehmen verbinden mit betrieblicher Gesundheitsförderung vor allem Kosten. Ja, betriebliche Gesundheitsförderung verursacht Sach- und Personalkosten! Aber:

- Betriebliche Gesundheitsförderung muss nicht teuer sein! Oftmals genügen einfache Veränderungen und leicht umsetzbare Ideen der Beschäftigten, damit Belastungen reduziert und die Gesundheit der Mitarbeiter erhalten und gefördert werden.
- Nicht alle Maßnahmen müssen zeitgleich umgesetzt werden. Die Kosten fallen somit nicht alle auf einmal an, sondern erstrecken sich über einen längeren Zeitraum. Es hilft, Maßnahmen zu priorisieren und die Umsetzung im Zeitverlauf zu planen.
- Auch Krankenkassen können in diesem Fall ein wichtiger Ansprechpartner sein. Bestimmte Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung werden durch die Krankenkassen finanziell bezuschusst!

- Bei leistungsgewandelten Mitarbeitern sind es die Integrationsämter und die gemeinsamen Servicestellen, die fachlich zur Seite stehen und finanzielle Unterstützung bieten können.

DER AUFWAND IST HOCH – WORIN LIEGT DER NUTZEN FÜR DAS UNTERNEHMEN?

Auch diese Frage wird häufig gestellt, insbesondere, wenn der Nutzen von Maßnahmen – scheinbar – nicht finanziell messbar ist. Aber: Unternehmen profitieren in vielfältiger Art und Weise von betrieblicher Gesundheitsförderung. Zum Teil ist der Nutzen sogar direkt monetär bewertbar. Denn:

- Gesunde Beschäftigte sind seltener krank. Das bedeutet: Niedrigere Ausfallzeiten verursachen weniger Kosten. Die betriebliche Flexibilität wird erhöht.
- Gute Arbeitsbedingungen senken die Fluktuation. Beschäftigte, die in Veränderungsprozesse aktiv miteinbezogen werden, fühlen sich stärker an das Unternehmen gebunden.
- Gute Arbeitsbedingungen erhöhen die Attraktivität als Arbeitgeber. Dies wird mit Blick auf die demografische Entwicklung immer wichtiger. Unternehmen müssen sich im Kampf um qualifiziertes Personal von anderen Unternehmen abheben. Aktive betriebliche Gesundheitsförderung fördert das Image als guter Arbeitgeber.



3. Die Belastungsbewertung

- 3.1. Was soll die Belastungsbewertung leisten?
- 3.2. Wie ist die Belastungsbewertung aufgebaut?
- 3.3. Wie erfolgt die Belastungsbewertung?
- 3.4. Was zeigt die Auswertung?
- 3.5. Wie ist das Verhältnis zwischen der Belastungsbewertung und einer Gefährdungsbeurteilung?



3. DIE BELASTUNGSBEWERTUNG

In diesem Kapitel werden Sie über das Instrument zur Belastungsbewertung informiert. Neben Informationen zur Entstehung der Belastungsbewertung erhalten Sie einen Überblick über die verschiedenen Auswertungsmöglichkeiten, die das Instrument betrieblichen Praktikern bietet.

3.1. WAS SOLL DIE BELASTUNGSBEWERTUNG LEISTEN?

Für die Bestimmung von gesundheitsorientierten Berufswegekorridentoren ist es zunächst wichtig, sich einen Überblick über die Belastungssituation an den Arbeitsplätzen eines Betriebes zu verschaffen. Dazu müssen die Belastungen an den Arbeitsplätzen bewertet werden. Im ersten Schritt musste also geklärt werden, mit welchen Mitteln dies erreicht werden kann.

Dazu wurden verschiedene Anforderungen erarbeitet, denen die Belastungsbewertung genügen sollte. Messlatte hierfür war der Anspruch, dass ein solches Instrument auch für klein- und mittelständische Unternehmen mit vertretbarem Aufwand selbständig und möglichst ohne externe Unterstützung einsetzbar sein sollte. Dabei sollten die Ergebnisse bezogen auf den Verwendungszweck hinreichend aussagekräftig sein.

Im Sinne einer möglichst einfachen Handhabung wurde daher auf zeitlich, finanziell und technisch aufwendige Untersuchungen und Messungen verzichtet. Um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu sichern, ist nicht die direkte Belastungsbewertung durch die Arbeitsplatzinhaber vorgesehen, sondern die indirekte Bewertung durch Personen, die den Arbeitsplatz sehr gut kennen. Dies können Vorarbeiter, Meister, Gruppenleiter, Betriebsärzte oder Sicherheitsfachkräfte sein.

Die Ergebnisse der Belastungsbewertung sollten inhaltlich die Basis sowohl für Aktivitäten und konkrete Maßnahmen im Arbeits- und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz als auch für die Entwicklung von gesunderhaltenden Berufswegekorridentoren liefern. Aus diesem Anspruch ergab sich eine weitere Anforderung: Die Ergebnisse sollten optisch ausgewertet und aufbereitet werden, so dass sie ein hilfreiches Arbeitsmittel für betriebliche Entscheidungsprozesse sind.

Eine eingehende Analyse vorhandener Instrumente zur Belastungsbewertung zeigte, dass diese die genannten Ansprüche nicht erfüllen können. Aus diesem Grund wurde die Entscheidung getroffen, ein neues Instrument zur Belastungsbewertung zu entwickeln.

Geeignet für KMU

Einfache Handhabung: keine Messungen

Intersubjektive Vergleichbarkeit

Belastungsbewertung als Ansatzpunkt für

- Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes
- Berufswegekorridentoren

Ergebnis:
Fragebogen zur
Belastungsbewertung
EDV-Tool“
Belastungsbewertung“

Im Ergebnis entstand ein vierseitiger Fragebogen zur Belastungsbewertung sowie das EDV-Tool „Belastungsbewertung“. Das EDV-Tool ermöglicht eine optische Aufbereitung und Auswertung. Erfolgt die Bewertung zunächst mittels Fragebogen, so müssen die Bewertungen anschließend in das EDV-Tool eingegeben werden. Natürlich ist es auch möglich, die Belastungsbewertung sofort mittels EDV-Tool vorzunehmen.

Dieses Kapitel beinhaltet keinerlei technische Bedienhinweise für die Benutzung des EDV-Tools „Belastungsbewertung“.



Bevor Sie das EDV-Tool anwenden, ist es wichtig, dass Sie die Installations- und Bedienhinweise gründlich lesen. Diese finden Sie in Kapitel 7 „Technische Bedienhinweise“ sowie auf beiliegender CD.

Aufbau und Handhabung der Belastungsbewertung werden nachfolgend erläutert.

3.2. WIE IST DIE BELASTUNGSBEWERTUNG AUFGEBAUT?

Zur Entwicklung der Belastungsbewertung wurde ein Expertenkreis, bestehend aus Vertretern der Berufsgenossenschaft für Holz und Metall, der Krankenkasse Barmer GEK sowie Mitarbeiter/-innen der Soziale Innovation GmbH und CE Consult, ins Leben gerufen.

Die Experten haben bei der Entwicklung der Belastungsbewertung ihre langjährige betriebliche und arbeitswissenschaftliche Erfahrung eingebracht. Auch die Kombination aus Vertreter/-innen der Berufsgenossenschaft, der Krankenkasse sowie Berater/-innen trug entscheidend zur Qualität des Instruments bei, weil das Thema „Belastungen“ so von verschiedenen Perspektiven angegangen werden konnte.

Die Belastungsbewertung mittels Fragebogen wurde mehrstufigen Pretests in Projektbetrieben unterschiedlicher Größe unterzogen. Vollständigkeit, Verständlichkeit und Genauigkeit der Belastungsbewertung können daher sichergestellt werden.

ROLLE DER BELASTUNGEN

„Belastung“ als
wertneutraler Begriff

Was sind eigentlich Belastungen? Die meisten Beschäftigten verbinden mit dem Begriff „Belastung“ vor allem schlechte bzw. verbesserungsbedürftige Bedingungen am Arbeitsplatz. In den Arbeitswissenschaften wird der Belastungsbegriff jedoch neutral gebraucht. Danach sind Belastungen Einflüsse oder Anforderungen, die von außen auf den Menschen einwir-

ken (LIGA (2009): Gesunde Arbeit NRW 2009. Belastung – Auswirkung – Gestaltung – Bewältigung. LIGA.Praxis 3. Seite 14). Ausgangspunkt für diese Belastungsbewertung ist der Belastungsbegriff im arbeitswissenschaftlichen Sinne.

Begonnen wurde mit einer inhaltlichen Recherche zu verschiedenen Belastungsthemen. Im Projektfokus sollten solche Belastungen stehen, die in produzierenden Bereichen, vor allen Dingen in der Metall- und Elektroindustrie auftreten und dazu führen *können*, dass die Tätigkeit an einem bestimmten Arbeitsplatz nicht mehr ausgeführt werden kann. Augenmerk wurde auf solche Belastungen gelegt, bei denen

- a. der begründete Verdacht besteht, dass das Auftreten der Belastung die Wahrscheinlichkeit negativer gesundheitlicher Auswirkungen erhöht, oder
- b. nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen das Auftreten der Belastung die Wahrscheinlichkeit negativer gesundheitlicher Auswirkungen erhöht.

Oder anders formuliert: Bewertet werden sollten solche Belastungen, die einen dauerhaften, langfristigen Einsatz an einem Arbeitsplatz gefährden können.

Ob und inwiefern Belastungen die Wahrscheinlichkeit negativer gesundheitlicher Auswirkungen erhöhen, hängt natürlich von der Dauer bzw. der Intensität der jeweiligen Belastung ab (siehe Seite 38 für mehr Informationen zur gewählten Skala der Belastungsbewertung).

Grundsätzlich wird vorausgesetzt, dass die gültigen Bestimmungen des Arbeitsschutzes – etwa das Einhalten vorgeschriebener Grenzwerte, das Tragen von Atemmasken, Schutzbrillen oder -kleidung – befolgt werden. Belastungen, die aus der Nichtbefolgung von Gesetzen oder betrieblichen Anweisungen resultieren, werden hier nicht berücksichtigt.

**Arbeitsschutzbestimmungen
werden eingehalten**

Im Ergebnis wurde das für produktionsnahe Arbeit in der Metall- und Elektroindustrie relevante Belastungsspektrum anhand der Dimensionen

- „Arbeitszeit“,
- „Umgebungsbedingungen“ und
- „Muskel-Skelett-Belastungen“ abgebildet.

Für eine weitere Dimension, unter der verschiedene psychische Belastungen subsummiert sind, wurde bewusst der Titel „Weitere Anforderungen“ gewählt, weil der Begriff „psychische Belastungen“ oftmals negativ besetzt ist und bei der Bewertung zu verzerrenden Effekten führen könnte.



Der Fragebogen zur Belastungsbewertung befindet sich unter den Schulungsunterlagen Kapitel 6.3.4.



Das EDV-Tool „Belastungsbewertung“ finden Sie auf der beiliegenden CD.



Bitte beachten Sie vor Gebrauch unbedingt die technischen Bedienhinweise sowie die Installationsanweisung in Kapitel 7.

Auch wenn der Zusammenhang zwischen den Belastungen und der Wahrscheinlichkeit negativer gesundheitlicher Auswirkungen in den meisten Fällen nicht wissenschaftlich bewiesen ist, sondern „lediglich“ ein begründeter Verdacht besteht, ist eines auf jeden Fall unbestritten: Dies ist der Zusammenhang zwischen allen Belastungen der Belastungsbewertung und der Wahrscheinlichkeit eines verschlechterten gesundheitlichen Wohlbefindens.

Nachfolgend werden die vier Belastungsdimensionen der Belastungsbewertung näher erläutert.

Belastungsdimension „Arbeitszeit“

Der Einfluss der Arbeitszeit auf die Gesundheit von Beschäftigten wird seit langer Zeit von der Arbeitsmedizin und der Arbeitswissenschaft untersucht. Arbeitsmedizinische und arbeitswissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass ungünstige Arbeitszeiten die Wahrscheinlichkeit für eine Verschlechterung des gesundheitlichen Wohlbefindens von Beschäftigten erhöhen.

Arbeitszeiten sind dann ungünstig, wenn sie entgegen dem natürlichen Tag-Nacht-Rhythmus verteilt sind oder in den natürlichen Erholungsphasen des Menschen liegen.

Typische ungünstige Arbeitszeiten sind

- früher Beginn, d. h. die Arbeitszeit beginnt um 6:00 Uhr oder früher,
- Spätschicht, d. h. die Arbeitszeit endet um 22:00 Uhr oder später,
- Nachtschicht,
- lange Arbeitstage, d. h. mehr als acht Arbeitsstunden pro Tag,
- Wochenendarbeit, Rufbereitschaft,
- bezahlte Überstunden, d. h. mehr als 10 Überstunden pro Woche werden nicht in Freizeit ausgeglichen.

Das Spektrum negativer gesundheitlicher Auswirkungen ist recht breit und reicht von Schlafstörungen, psychischer Ermüdung, Nervosität und Gereiztheit, depressiven Verstimmungen und Essstörungen sowie Bluthochdruck bis hin zu Störungen des Verdauungsapparates. Unbestritten ist eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für Herz-Kreislauf-Erkrankungen, die mit dauerhafter Nachtarbeit sowie Überstunden ohne Freizeitausgleich einhergehen. Aus diesem Grund sind diese beiden Belastungen in der Belastungsbewertung besonders gewichtet.

Belastungsdimension „Umgebungsbedingungen“

Ungünstige Umgebungsbedingungen im gewerblichen Sektor sind sehr vielfältig. Weil der Fokus auf solchen Belastungen lag, die die Wahrscheinlichkeit berufsbedingter Erkrankungen erhöhen oder zumindest in diesem Verdacht stehen, konnte die Belastungsdimension „Umgebungsbedingungen“ auf zwölf wesentliche Belastungen reduziert werden. Dazu zählen

- zu hohe Lautstärke,
- ungünstige klimatische Bedingungen, d. h. zu warm, zu kalt, zu trocken, zu feucht, Wechsel zwischen kalt und warm, Arbeiten im Freien,
- Zugluft,
- Stäube, Dämpfe, Gase, Rauche,
- Erschütterungen, Stöße, Schwingungen.

Belastungsdimension „Muskel-Skelett-Belastungen“

Es gibt eine Reihe von Belastungen, die die Wahrscheinlichkeit von Muskel-Skelett-Erkrankungen erhöhen. Hervorgerufen werden diese vor allen Dingen durch Arbeit in erzwungener Körperhaltung – d. h. die Arbeit ist ausschließlich in einer bestimmten Position auszuführen – durch zu schweres bzw. zu häufiges Heben und Tragen sowie durch unnatürliche Hand- bzw. Armstellungen.

Zu den Muskel-Skelett-Belastungen der Belastungsbewertung zählen

- arbeiten im Stehen, Sitzen und/oder Hocken,
- Oberkörper beugen und/oder verdrehte Haltung,
- Heben und Tragen von Lasten,
- Bewegen von kleinen Gewichten,
- arbeiten über Kopf/Schulter

- arbeiten mit ausgestrecktem Arm.

Es ist zu beachten, dass insbesondere *einseitige* Muskel-Skelett-Belastungen die Wahrscheinlichkeit von Muskel-Skelett-Erkrankungen stark erhöhen. Aus diesem Grund werden in der Belastungsbewertung alle Belastungen dieser Dimension dann besonders gewichtet, wenn diese Belastungen an einem Arbeitsplatz in hoher zeitlicher Intensität, also zu 91- bis 100 % der Arbeitszeit vorkommen.

Belastungsdimension „Weitere Anforderungen“

Unter der Belastungsdimension „Weitere Anforderungen“ werden psychische Belastungen subsummiert. Es gibt zahlreiche psychische Belastungen, die während der Arbeit auf Beschäftigte einwirken können. Negative gesundheitliche Auswirkungen solcher Belastungen sind in vielen Fällen arbeitswissenschaftlich belegt.

Typische psychische Belastungen sind

- Abhängigkeiten von vor- bzw. nachgelagerten Stellen oder Abteilungen,
- Abhängigkeiten vom Maschinentakt,
- Arbeit im Akkord,
- Zeit- und Mengenvorgaben, wie z. B. Prämien, Kunden- und Liefertermine,
- monotone Arbeiten, also ständig wiederkehrende Tätigkeiten an einem Arbeitsplatz,
- Verantwortung für Personen,
- Verantwortung für Maschinen bzw. Material.

Die Reihe psychischer Belastungen an Arbeitsplätzen kann weiter fortgeführt werden. Dazu gehören auch solche, die sich aus einem schlechten Betriebsklima oder Führungsverhalten ergeben können. Auf solche Belastungen wurde jedoch bewusst verzichtet, weil sie nicht arbeitsplatzbezogen sind.

Diese vier Belastungsdimensionen bilden den mittleren Teil der Belastungsbewertung.

DIE SKALA

Ebenso wie Auswahl und Formulierung der Items wurde auch die Skala der Belastungsbewertung gemeinsam mit dem Expertenkreis erarbeitet

und mehrstufigen Pretests unterzogen. Sowohl arbeitswissenschaftliche Expertise als auch langjährige betriebliche Erfahrung konnten so in die Entwicklung mit einfließen.

Alle vier Belastungsdimensionen werden mittels Viererskala bewertet. Im Vergleich zur Fünferskala liegt der Vorteil darin, dass es keine neutrale mittlere Bewertungsmöglichkeit gibt. Jede Belastung soll im Hinblick darauf bewertet werden, ob diese an dem Arbeitsplatz

- „immer/fast immer“ (100-91 % der Arbeitszeit),
- „oft“ (90-41 % der Arbeitszeit),
- „manchmal/selten“ (40-11 % der Arbeitszeit) oder
- „fast nie/nie“ (10-0 % der Arbeitszeit) vorkommt.

Neben dieser Einschätzung wird zu jeder einzelnen Belastung noch eine Zusatzinformation erhoben. So werden die Bewertenden gefragt, ob die Belastung – so wie sie zuvor ausgewählt wurde – auf Dauer dazu führen kann, dass die Arbeit an dem jeweiligen Arbeitsplatz nicht mehr ausgeführt werden kann. Diese Ja-Nein-Frage soll Auskunft darüber geben, ob Experten eine bestimmte Belastung auf lange Zeit als kritisch einstufen. Wird diese Frage bejaht, so fließt dies mit besonderer Gewichtung in die Auswertung ein.

Der Belastungsbewertung vor- und nachgelagert ist die Erfassung verschiedener qualitativer Merkmale des Arbeitsplatzes.

QUALITATIVE MERKMALE DES ARBEITSPLATZES

Die Belastungsbewertung beginnt mit der Erfassung verschiedener qualitativer Merkmale des Arbeitsplatzes. Zu qualitativen Merkmalen zählen Beschreibungen der Hauptaufgaben und Nebentätigkeiten sowie die jeweiligen Qualifikationsanforderungen. Dies können Ausbildungsabschlüsse, Scheine (z. B. Schweißer-Schein) oder Erfahrungen – etwa im Umgang mit bestimmten Werkstoffen – sein. Die Erhebung dieser qualitativen Merkmale ist notwendig, weil ohne inhaltliche Auseinandersetzung mit den Aufgaben und Tätigkeiten an den bewerteten Arbeitsplätzen eine Diskussion über gesundheitsorientierte Berufswegekorridentore nicht möglich wäre.

Weiterhin werden Besetzungsdauer und Besetzungstärke des Arbeitsplatzes erfragt. Diese Erhebung dient dazu, die Wirkungsdauer der am Arbeitsplatz vorhandenen Belastungen auf die Beschäftigten zu ermitteln. Des Weiteren wird das Schichtsystem bei einem Wechsel auf einen ande-

ren Arbeitsplatz mit anderem Belastungsspektrum bei der Berufsweplanung mit einbezogen.

Platz für zusätzliche, eigene Bemerkungen haben die Anwender am Ende der Belastungsbewertung.

3.3. WIE ERFOLGT DIE BELASTUNGSBEWERTUNG?

Die Ergebnisse der Belastungsbewertung sollen den Anforderungen an Genauigkeit und Vergleichbarkeit genügen. Die Frage lautete demnach: Wer bewertet die Belastungen an den Arbeitsplätzen?

Wer bewertet die Belastungen?

In Frage kommen dazu entweder die Arbeitsplatzinhaber selbst (direkte Bewertung), jemand, der nicht am Arbeitsplatz tätig ist, diesen aber gut kennt – wie bspw. Meister oder Vorarbeiter –, oder ein Betriebsexterner (indirekte Bewertung).

Bewertet der Arbeitsplatzinhaber die Belastungen an seinem Arbeitsplatz selbst, besteht die Gefahr, dass die Bewertung verzerrt ist – sei es durch momentane individuelle Beanspruchungen oder Erkrankungen oder durch situative Faktoren, wie etwa eine hohe Auftragslage oder extreme klimatische Einflüsse.

Legt man die Bewertung in die Hände eines Betriebsexternen, so besteht die Gefahr, dass die Distanz zum Arbeitsplatz zu groß ist und Kenntnisse über betriebliche Abläufe sowie Tätigkeiten zu gering sind. Um dies zu vermeiden, müsste ein Betriebsexterner z. B. alle Arbeitsplätze über einen längeren Zeitraum beobachten. Wie lang dieser Zeitraum sein muss, um alle regelmäßig wiederkehrenden Tätigkeiten kennen zu lernen, variiert jedoch stark. Der Aufwand sowohl zeitlicher als auch personeller Ressourcen wäre bei dieser Vorgehensweise in den meisten Fällen zu hoch, als dass klein- und mittelständische Unternehmen diesen Aufwand zu leisten in der Lage oder bereit wären. Beide Varianten scheiden daher aus.

Nicht Arbeitsplatzinhaber, sondern Meister bzw. Vorarbeiter bewerten den Arbeitsplatz

Der weitaus geringere Aufwand bei vergleichbaren Ergebnissen ist zu leisten, wenn die Belastungsbewertung von Beschäftigten des jeweiligen Unternehmens durchgeführt wird. Voraussetzung ist jedoch, dass diese Person den oder die Arbeitsplätze sehr gut kennt, ohne an dem Arbeitsplatz selbst tätig zu sein. In den meisten klein- und mittelständischen Unternehmen trifft dies auf Meister, Vorarbeiter, Gruppensprecher oder Sicherheitsfachkräfte zu. Dieser Personenkreis kann sich sowohl von individuellen Befindlichkeiten der Arbeitsplatzinhaber distanzieren als auch extreme temporäre Faktoren relativieren – wie z. B. eine starke Auftrags-

hochlage vergangener Wochen oder extreme klimatische Bedingungen. Die Bewerter sollten daher aus dieser Gruppe gewonnen werden.

Zur Erprobung verschiedener Bewertungsszenarien wurden mehrstufige Pretests durchgeführt. Diese wurden zum einen hinsichtlich der Anzahl der Bewerter je zu bewertendem Arbeitsplatz variiert, zum anderen unterschieden sie sich bezüglich der inhaltlichen Vorbereitung der Bewertenden.

Aufgrund dieser Testreihen empfehlen wir, die Arbeitsplätze immer von zwei Personen *gemeinsam* bewerten zu lassen. Dies lässt sich praktisch leicht umsetzen. Zudem können auf diese Weise wertvolle Erkenntnisse, die während der gemeinsamen Bewertung in einer Art Expertendiskussion gewonnen werden, in die Belastungsbewertung mit einfließen.

Empfehlung:
Zwei Bewerter bewerten gemeinsam einen Arbeitsplatz

Zur inhaltlichen Vorbereitung der Bewertenden wurde ein Info-Papier erstellt. Dieses Papier enthält eine Schritt-für-Schritt-Anleitung der Belastungsbewertung mit Hilfe des Fragebogens.

Das Info-Papier zum Fragebogen finden Sie bei den Schulungsunterlagen in Kapitel 6.3.3.



Ebenfalls ausgearbeitet wurde eine kurze Schulung der Bewertenden. Neben Informationen zum Anlass der Belastungsbewertung wird auch hier eine Schritt-für-Schritt-Anweisung des Fragebogens gegeben. Diese Schulung sollte sinnvollerweise von einer Person durchgeführt werden, die sich ausführlich mit der Anwendung des Instrument beschäftigt hat, etwa über die Lektüre dieses Ordners.

Die Präsentation sowie einen Workshopablauf zur Schulung der Bewertenden finden Sie bei den Schulungsunterlagen in den Kapiteln 6.3.1. und 6.3.2.



Im Vergleich zum Info-Papier liegt der Vorteil der Schulung darin, dass die Bewertenden die Möglichkeit haben, Rückfragen zu stellen und Unklarheiten zu beseitigen. In der betrieblichen Praxis wird es in den meisten Fällen nicht möglich sein, dass eine Bewertungsgruppe alle zu betrachtenden Arbeitsplätze bewertet. Vielmehr werden bereichsbezogene Bewertungsgruppen gebildet. Im Rahmen der Schulung kann gewährleistet werden, dass alle Bewertenden in gleichen Sinnzusammenhängen operieren. Dies erhöht die Vergleichbarkeit der Ergebnisse.

Empfehlung:
Kurze Schulung der Bewertenden von Spezialisten

Die Belastungsbewertung kann auf zweierlei Weise erfolgen. Entweder nehmen die Bewertenden die Belastungsbewertung zunächst mittels Fragebogen vor. Dann müssen die Bewertungen im nächsten Schritt in das EDV-Tool „Belastungsbewertung“ übertragen werden. Natürlich ist es

auch möglich, die Belastungsbewertung nicht mittels Fragebogen vorzunehmen, sondern diese direkt in das Tool einzugeben. Beachten Sie bitte, dass eine inhaltliche Vorbereitung auf die Bewertung auch in diesem Fall nötig ist.



Die technischen Bedienungshinweise für das EDV-Tool „Belastungsbewertung“ finden Sie in Kapitel 7.

Bitte lesen Sie die technischen Bedienungshinweise vor Gebrauch des EDV-Tools gründlich durch!

3.4. WAS ZEIGT DIE AUSWERTUNG?

Die Ergebnisse der Belastungsbewertung sollen eine doppelte Funktion erfüllen. Zum einen sollen sie Basis für die Erarbeitung (ergonomischer) Verbesserungsmaßnahmen sein, zum anderen sollen sie Ausgangspunkt für die Erarbeitung von gesundheitsorientierten Berufswegekorridentoren sein. Wie sollen die Ergebnisse der Belastungsbewertung dargestellt werden, um diesen Anforderungen zu genügen?

Im Projektverlauf wurde schnell klar, dass *eine* Darstellungsvariante beide Funktionen nicht würde erfüllen können. Während ergonomische Verbesserungsmaßnahmen den Blick aufs Detail nötig machen, ist zur Gestaltung von Berufswegen zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen eine überblicksartige Darstellung geboten.

Aus diesem Grund wurden zwei Ergebnisdarstellungen entwickelt: Die „Detailansicht Arbeitsplatz“ und die „Arbeitsplatzlandkarte“. Beide Ansichten basieren auf der sogenannten „Arbeitsplatzkarte“, welche die Höhe der Belastungen mit Hilfe der Ampelfunktion „grün – gelb – rot“ signalisiert.

ARBEITSPLATZKARTEN

Für jeden bewerteten Arbeitsplatz gibt es eine Arbeitsplatzkarte. Diese hat als Titel den Namen des Arbeitsplatzes. Darunter sind die vier Themen des Fragebogens abgebildet: „Arbeitszeiten“, „Umgebungsbedingungen“, „Muskel-/Skelett-Belastungen“ und „Weitere Anforderungen“. Neben den einzelnen Themen befindet sich ein weiteres farbig unterlegtes Feld. Zu sehen sind maximal drei unterschiedliche Farben (Ampelfunktion). Sie signalisieren die Höhe der Belastungen am Arbeitsplatz und die möglichen Risiken einer dauerhaften Ausübung der Tätigkeiten.

Ampelfunktion zur Anzeige der Belastungsintensität

ABBILDUNG 6: BEISPIEL FÜR EINE ARBEITSPLATZKARTE (DIE ABBILDUNG WEICHT GERINGFÜGIG VON DER DARSTELLUNG IM EDV-TOOL AB)

Qualifikationsniveau	9F-7S-2N Beispielarbeitsplatz
Arbeitszeiten	grün
Umgebung	gelb
Muskel/Skelett	rot
Weiteres	grün

Dabei steht ein

- grünes Feld für geringe/keine Belastung,
- gelbes Feld für mittlere Belastung,
- rotes Feld für hohe/sehr hohe Belastung.

Wann wird ein Thema grün, gelb oder rot? Je nach Anzahl von Items pro Thema hat jedes Thema einen möglichen maximalen Punktwert. Bei bis zu einem Drittel der möglichen Gesamtpunktzahl pro Thema bleibt das Feld grün. Das Feld wird gelb, wenn mehr als ein Drittel der möglichen Gesamtpunktzahl pro Thema erreicht wird. Werden mehr als zwei Drittel der möglichen Gesamtpunktzahl pro Thema erreicht, wird das Feld rot. Bei Belastungen, die nach arbeitswissenschaftlichen und arbeitsmedizinischen Erkenntnissen besonders kritisch sind, kommen zusätzliche Gewichtungen hinzu.

Zur besseren inhaltlichen Diskussion ist außerdem das nötige Qualifikationsniveau sowie Besetzungsdauer und Besetzungstärke des Arbeitsplatzes angegeben. Der obige Beispielarbeitsplatz ist mit neun Mitarbeiter/-innen in der Frühschicht, mit sieben Mitarbeiter/-innen in der Spätschicht und mit zwei Mitarbeiter/-innen in der Nachtschicht besetzt.

Die Arbeitsplatzkärtchen geben einen Überblick über die Gesamtbelastungen eines Arbeitsplatzes, sortiert nach den vier bewerteten Belastungsdimensionen. Hier ist z. B. zu sehen, dass die Muskel-/Skelett-Belastungen an einem Arbeitsplatz sehr hoch eingeschätzt wurden. Insbesondere, wenn es um die Verbesserung der Arbeitssituation geht, stellt sich jedoch die Frage, welche Muskel-/Skelett-Belastungen genau an diesem Arbeitsplatz so hoch sind. Bei der Beantwortung dieser Frage hilft die „Detailansicht Arbeitsplatz“ weiter.

DETAILANSICHT ARBEITSPLATZ

Zur Verbesserung der Arbeitssituation müssen die genauen Belastungen des Arbeitsplatzes bekannt sein. Kenntnis über die genauen Belastungen eines Arbeitsplatzes erhält man über die „Detailansicht Arbeitsplatz“. Diese Ansicht gibt es für jeden bewerteten Arbeitsplatz. Auf diese Weise

„Detailansicht Arbeitsplatz“
zur Identifikation konkreter
Handlungsbedarfe

können Sie (auch kurzfristig) konkrete Handlungsbedarfe erkennen und Maßnahmen ableiten.

Die Detailansicht ist sortiert nach den vier verschiedenen Belastungsdimensionen „Arbeitszeit“, „Umgebungsbedingungen“, „Muskel-/Skelett-Belastungen“ und „Weitere Anforderungen“. Sie gibt einen Überblick über alle im Fragebogen bzw. im EDV-Tool abgefragten Belastungen und deren Bewertungen.

Dabei bedeuten

- 3 Punkte hinter der Belastung – Belastung tritt immer/fast immer auf (100-91 % der Arbeitszeit)
- 2 Punkte hinter der Belastung – Belastung tritt oft auf (90-41 % der Arbeitszeit)
- 1 Punkt hinter der Belastung – Belastung tritt manchmal/selten auf (40-11 % der Arbeitszeit)
- Kein Punkt hinter der Belastung – Belastung tritt nie/fast nie auf (10-0 % der Arbeitszeit)
- Ausrufezeichen bedeuten, dass die jeweilige Belastung auf Dauer dazu führen kann, dass die Tätigkeit an diesem Arbeitsplatz nicht mehr ausgeübt werden kann. Die Anzahl der Ausrufezeichen hängt von der bewerteten Dauer bzw. Höhe der Belastung ab.

ABBILDUNG 7: BEISPIEL FÜR EINE "DETAILANSICHT ARBEITSPLATZ" (DIE ABBILDUNG WEICHT GERINGFÜGIG VON DER DARSTELLUNG IM EDV-TOOL AB)

Arbeitszeit		Umgebungsbedingungen		Muskel/Skelett		Weitere Anforderungen	
	Bewertung		Bewertung		Bewertung		Bewertung
Frühschicht (Früher Beginn)	•••	zu laut	•••	Arbeiten im Stehen	••	Abhängigkeit von vor- und nachgelagerten Stellen	•
Spätschicht (spätes Arbeitsende: 20.00 Uhr oder später)		zu kalt		Arbeiten im Sitzen		Abhängigkeit vom Maschinentakt (Beispiel)	
Nachtschicht		zu warm	•	Arbeiten im Hocken		Akkord	
lange Arbeitstage (länger als 8 Stunden)	•	Wechsel kalt, warm	•	Arbeiten im Knien		andere Zeit- und Mengenvorgaben (Prämien, Liefer-/Kundentermine)	••
ungünstige Arbeitszeiten		feuchte Luft		Oberkörper beugen und/oder verdrehen	•••	Monotone Arbeiten	
Überstunden (mehr als 50 bezahlte Arbeitsstunden pro Woche)		trockene Luft		Heben und Tragen von Lasten		Verantwortung für Personen	
		Arbeiten im Freien	•	häufiges Bewegen von kleinen Gewichten		Verantwortung für wertvolle Maschinen und/oder Materialien	•
		Umgang mit glühenden Materialien		Arbeiten über Kopf/Schulter			
		Zugluft	••	Arbeiten mit ausgestrecktem Arm			
		Stäube					
		Dämpfe, Gase, Schweißdämpfe und -rauche					
		Erschütterungen, Stöße, Schwingungen	•••				

Auch in dieser Ergebnisdarstellung sind das für den Arbeitsplatz erforderliche Qualifikationsniveau sowie Besetzungsdauer und Besetzungstärke des Arbeitsplatzes abgebildet.

Ein Beispiel für eine „Detailansicht Arbeitsplatz“ finden Sie auch bei den technischen Bedienungshinweisen in Kapitel 7.



ARBEITSPLATZLANDKARTE

Die Arbeitsplatzlandkarte ist eine Zusammenstellung aller Arbeitsplatzkarten und damit aller Arbeitsplätze, die mit in die Bewertung aufgenommen wurden. Sie verschafft einen Gesamtüberblick über die Belastungssituationen an allen Arbeitsplätzen im Unternehmen oder in einem Bereich.

Die Arbeitsplatzlandkarte: Überblick über die Belastungen an allen Arbeitsplätzen

Die Arbeitsplatzkarte ist nach Unternehmensbereichen (x-Achse) und Qualifikationsniveaus (y-Achse) sortiert. Die Arbeitsplatzkärtchen bzw. Arbeitsplätze des Unternehmens werden in der Matrix

- entsprechend dem jeweiligen Bereich, dem der Arbeitsplatz zugeordnet wurde, und
- entsprechend dem nötigen Qualifikationsniveau, das für den Arbeitsplatz ausgewählt wurde,

angeordnet.

ABBILDUNG 8: AUSSCHNITT AUS EINER ARBEITSPLATZLANDKARTE (DIE ABBILDUNG WEICHT GERINGFÜGIG VON DER DARSTELLUNG IM EDV-TOOL AB)

Berufswegekorridentmatrix Name Unternehmen - Bereich xy																																																																																												
Ausbildungsvoraussetzungen	<table border="1"> <tr> <td>Ausbildungsvoraussetzung: Meister</td> <td> <table border="1"> <tr> <td>Meister</td> <td>Arbeitsplatz 1</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	Ausbildungsvoraussetzung: Meister	<table border="1"> <tr> <td>Meister</td> <td>Arbeitsplatz 1</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	Meister	Arbeitsplatz 1	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■																																																																															
	Ausbildungsvoraussetzung: Meister	<table border="1"> <tr> <td>Meister</td> <td>Arbeitsplatz 1</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	Meister	Arbeitsplatz 1	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■																																																																																
	Meister	Arbeitsplatz 1																																																																																										
	Arbeitszeiten	■																																																																																										
	Umgebung	■																																																																																										
	Muskel/Skelett	■																																																																																										
	Weiteres	■																																																																																										
	<table border="1"> <tr> <td rowspan="2">Ausbildungsvoraussetzung: Facharbeiter</td> <td> <table border="1"> <tr> <td>Facharbeiter</td> <td>Arbeitsplatz 2</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table> </td> <td> <table border="1"> <tr> <td>Facharbeiter</td> <td>Arbeitsplatz 3</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td> <table border="1"> <tr> <td>Facharbeiter</td> <td>Arbeitsplatz 4</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table> </td> <td> <table border="1"> <tr> <td>Facharbeiter</td> <td>Arbeitsplatz 5</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td> <table border="1"> <tr> <td rowspan="2">Ausbildungsvoraussetzungen: An-/Ungelernt</td> <td> <table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 6</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table> </td> <td> <table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 7</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td> <table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 8</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table> </td> <td> <table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 9</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table> </td> </tr> </table></td></tr></table>	Ausbildungsvoraussetzung: Facharbeiter	<table border="1"> <tr> <td>Facharbeiter</td> <td>Arbeitsplatz 2</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	Facharbeiter	Arbeitsplatz 2	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■	<table border="1"> <tr> <td>Facharbeiter</td> <td>Arbeitsplatz 3</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	Facharbeiter	Arbeitsplatz 3	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■	<table border="1"> <tr> <td>Facharbeiter</td> <td>Arbeitsplatz 4</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	Facharbeiter	Arbeitsplatz 4	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■	<table border="1"> <tr> <td>Facharbeiter</td> <td>Arbeitsplatz 5</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	Facharbeiter	Arbeitsplatz 5	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■	<table border="1"> <tr> <td rowspan="2">Ausbildungsvoraussetzungen: An-/Ungelernt</td> <td> <table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 6</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table> </td> <td> <table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 7</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td> <table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 8</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table> </td> <td> <table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 9</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	Ausbildungsvoraussetzungen: An-/Ungelernt	<table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 6</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 6	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■	<table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 7</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 7	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■	<table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 8</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 8	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■	<table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 9</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 9	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■
	Ausbildungsvoraussetzung: Facharbeiter		<table border="1"> <tr> <td>Facharbeiter</td> <td>Arbeitsplatz 2</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	Facharbeiter	Arbeitsplatz 2	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■	<table border="1"> <tr> <td>Facharbeiter</td> <td>Arbeitsplatz 3</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	Facharbeiter	Arbeitsplatz 3	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■																																																																				
Facharbeiter		Arbeitsplatz 2																																																																																										
Arbeitszeiten	■																																																																																											
Umgebung	■																																																																																											
Muskel/Skelett	■																																																																																											
Weiteres	■																																																																																											
Facharbeiter	Arbeitsplatz 3																																																																																											
Arbeitszeiten	■																																																																																											
Umgebung	■																																																																																											
Muskel/Skelett	■																																																																																											
Weiteres	■																																																																																											
<table border="1"> <tr> <td>Facharbeiter</td> <td>Arbeitsplatz 4</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	Facharbeiter	Arbeitsplatz 4	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■	<table border="1"> <tr> <td>Facharbeiter</td> <td>Arbeitsplatz 5</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	Facharbeiter	Arbeitsplatz 5	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■																																																																							
Facharbeiter	Arbeitsplatz 4																																																																																											
Arbeitszeiten	■																																																																																											
Umgebung	■																																																																																											
Muskel/Skelett	■																																																																																											
Weiteres	■																																																																																											
Facharbeiter	Arbeitsplatz 5																																																																																											
Arbeitszeiten	■																																																																																											
Umgebung	■																																																																																											
Muskel/Skelett	■																																																																																											
Weiteres	■																																																																																											
<table border="1"> <tr> <td rowspan="2">Ausbildungsvoraussetzungen: An-/Ungelernt</td> <td> <table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 6</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table> </td> <td> <table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 7</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td> <table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 8</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table> </td> <td> <table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 9</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	Ausbildungsvoraussetzungen: An-/Ungelernt	<table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 6</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 6	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■	<table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 7</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 7	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■	<table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 8</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 8	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■	<table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 9</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 9	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■																																															
Ausbildungsvoraussetzungen: An-/Ungelernt		<table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 6</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 6	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■	<table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 7</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 7	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■																																																																					
	An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 6																																																																																										
Arbeitszeiten	■																																																																																											
Umgebung	■																																																																																											
Muskel/Skelett	■																																																																																											
Weiteres	■																																																																																											
An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 7																																																																																											
Arbeitszeiten	■																																																																																											
Umgebung	■																																																																																											
Muskel/Skelett	■																																																																																											
Weiteres	■																																																																																											
<table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 8</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 8	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■	<table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 9</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 9	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■																																																																							
An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 8																																																																																											
Arbeitszeiten	■																																																																																											
Umgebung	■																																																																																											
Muskel/Skelett	■																																																																																											
Weiteres	■																																																																																											
An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 9																																																																																											
Arbeitszeiten	■																																																																																											
Umgebung	■																																																																																											
Muskel/Skelett	■																																																																																											
Weiteres	■																																																																																											

Die Arbeitsplatzlandkarte hilft, Belastungsschwerpunkte einzelner Bereiche zu identifizieren und liefert die Basis, um mögliche gesundheitsorientierte Berufswege zu definieren. Auf diese Weise können berufliche Entwicklungsoptionen im Betrieb, die zu einer Belastungsreduktion oder zumindest zu einem Belastungswechsel führen würden, identifiziert werden – sowohl auf der horizontalen als auch auf der vertikalen Ebene, sowohl innerhalb eines Bereiches als auch zwischen verschiedenen Bereichen.



Ein Beispiel für eine Arbeitsplatzlandkarte finden Sie auch bei den technischen Bedienhinweisen in Kapitel 7.

AUSGABE DER QUALITATIVEN MERKMALE

Zur konkreten betrieblichen Ausgestaltung von Verbesserungsmaßnahmen und Berufswegekorridentoren ist die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Arbeitsplätzen natürlich unerlässlich. Wichtige Fragen können dann lauten:

- Welche Hauptaufgaben sind an Arbeitsplatz xy auszuüben, welche Nebentätigkeiten?
- Welche Hauptaufgaben und Nebentätigkeiten führen konkret zu welcher Belastung?
- Welche Qualifikationsanforderungen sind nötig?
- Ist mit der Ausübung dieses Arbeitsplatzes die Übernahme von Führungsaufgaben verbunden?
- Wie lange ist ein Arbeitsplatz besetzt und in welcher Stärke?

Die Klärung dieser Fragen ist sowohl bei der Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen zur Belastungsreduktion nötig als auch bei der Kreierung gesundheitsorientierter Berufswegekorridentoren.

Vielleicht ist es unter Belastungsaspekten sinnvoll, Nebentätigkeiten mehrerer Arbeitsplätze zu einem Arbeitsplatz zusammen zu fassen. Denkbar ist auch die Bildung eines Gruppenarbeitsplatzes bestehend aus verschiedenen unterschiedlich belastenden Arbeitsplätzen. Die Bandbreite möglicher Maßnahmen und Veränderungen ist groß.

Diese Themen bedürfen selbstverständlich einer ausführlichen Diskussion und eingehender Analysen – die EDV-gestützte Ausgabe der qualitativen Merkmale kann dabei unterstützen.

ABBILDUNG 9: BEISPIEL FÜR DIE AUSGABE DER QUALITATIVEN MERKMALE (DIE ABBILDUNG WEICHT GERINGFÜGIG VON DER DARSTELLUNG DES EDV-TOOLS AB)

Qualitative Merkmale	
Arbeitsplatz	Arbeitsplatz 1
Bereich	Bereich 1
Hauptaufgaben	
Tätigkeitsbeschreibung	Ausmessen, Zuschneiden
Qualitätsanforderungen	abgeschlossene Ausbildung (Metallberuf), technische Zeichnungen müssen verstanden werden
Nebentätigkeiten	
Tätigkeitsbeschreibung	Arbeitsplatz aufräumen, fegen
Qualitätsanforderungen	Unterweisung in Sicherheit, Ordnung, Sauberkeit
<hr/>	
Qualifikation	Facharbeiter
Führungsaufgabe	Nein
Besetzung des Arbeitsplatzes in Schichten	Frühschicht / 8 Std. / 4 Pers.) 5x Spätschicht (8h) 1x Nachtschicht (6h)
Bemerkungen	Absauganlage ist zurzeit defekt

Ein Beispiel für eine Ausgabe der qualitativen Merkmale finden Sie auch bei den technischen Bedienhinweisen in Kapitel 7.



3.5. WIE IST DAS VERHÄLTNISS ZWISCHEN DER BELASTUNGSBEWERTUNG UND EINER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG?

Eine häufig gestellte Frage ist die nach dem Verhältnis zwischen der vorgestellten Belastungsbewertung und der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung (Arbeitsschutzgesetz).

Die Belastungsbewertung ersetzt die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung nicht. Die beiden Instrumente verfolgen unterschiedliche Zielsetzungen. Zwar sind beide Verfahren präventiv ausgerichtet und münden in Maßnahmen zur Verbesserung der Belastungs- bzw. Gefährdungssituation am Arbeitsplatz.

Während es bei der Gefährdungsbeurteilung jedoch in erster Linie um die Vermeidung von Unfällen und die Gesunderhaltung der Beschäftigten geht (Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2008): Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation. Seite 3f), besteht das Ziel der Belastungsbewertung darin, gesundheitsorientierte Berufswegekorridentore zu entwickeln. Dies ist im Prozess der zweite Schritt, bei dem auch Bereiche der Personalentwicklung und Arbeitsorganisation berührt werden. Bei der Gefährdungsbeurteilung bleiben solche Aspekte unberücksichtigt.

So wird in der Belastungsbewertung nicht nur die Höhe einer Belastung bewertet, sondern es wird auch explizit danach gefragt, ob eine bestimmte Belastung dazu führen kann, dass die Tätigkeit am betreffenden Arbeitsplatz nicht auf Dauer ausgeübt werden kann. Es wird also keine kurz- bis mittelfristige Perspektive, sondern eine langfristige Perspektive eingenommen.

Nichtsdestotrotz können Unterlagen, die im Rahmen der Belastungsbewertung zusammengestellt wurden, bei der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung nutzbar gemacht werden – und umgekehrt. Dies gilt z. B. für die Zusammenstellung der Arbeitsbereiche und Arbeitsplätze, die der Belastungsbewertung unterzogen werden sollen.

LITERATURHINWEISE

LIGA (2009): Gesunde Arbeit NRW 2009. Belastung – Auswirkung – Gestaltung – Bewältigung. LIGA.Praxis 3.

Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2008): Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation.



4. Das Vorgehen im Betrieb

- 4.1. Bestandsaufnahme Organisation und Arbeitsplätze
- 4.2. Belastungsbewertung an den Arbeitsplätzen
- 4.3. Auswertung der Belastungsbewertung
- 4.4. Verbesserung der Arbeitsplatzbedingungen
- 4.5. Entwicklung gesundheitsorientierter Berufswegekorridente
- 4.6. Umsetzung in die Personal- und Organisationsentwicklung



4. DAS VORGEHEN IM BETRIEB

Bevor es losgehen kann mit der Entwicklung gesundheitsorientierter Berufswegekorridentore ist es sinnvoll, sich die bisherigen Aktivitäten im Unternehmen, die Bezug hierzu haben, zu vergegenwärtigen. Berührungspunkte können so besser festgestellt werden. Dies sind:

Berührungspunkte zu anderen Aktivitäten identifizieren

- Aktivitäten im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung

Dazu gehören insbesondere solche Aktivitäten, die direkte Auswirkungen auf die Belastungen an den Arbeitsplätzen sowie die Arbeitsumgebungsbedingungen haben.

Wichtig ist auch, die hierfür geschaffenen Strukturen wie Arbeitsgruppen, Gesundheitszirkel etc. festzustellen, so dass keine Doppelstrukturen entstehen.

- Aktivitäten und Standards im Bereich der Personalentwicklung und Laufbahngestaltung

Wie funktioniert bisher Personalentwicklung und Laufbahnplanung im Unternehmen? Gibt es hierfür klare Prozesse, Verfahrensweisen und Routinen, wie z. B. regelmäßige Qualifikationsbedarfsermittlung, Personalgespräche, mittel- bis langfristige Entwicklungsplanungen?

- Aktivitäten im Bereich der Arbeitsorganisation und generellen Organisationsentwicklung

Wie ist der aktuelle Stand der Arbeitsorganisation sowie der Organisation des Unternehmens? Sind hier Veränderungen geplant, die Auswirkungen auf die Strukturen und die Zuordnung von Arbeitsplätzen zu Bereichen haben?

Sind diese Fragen geklärt, kann die eigentliche Arbeit beginnen. Es hat sich folgendes Vorgehen bewährt (siehe Abbildung 10):

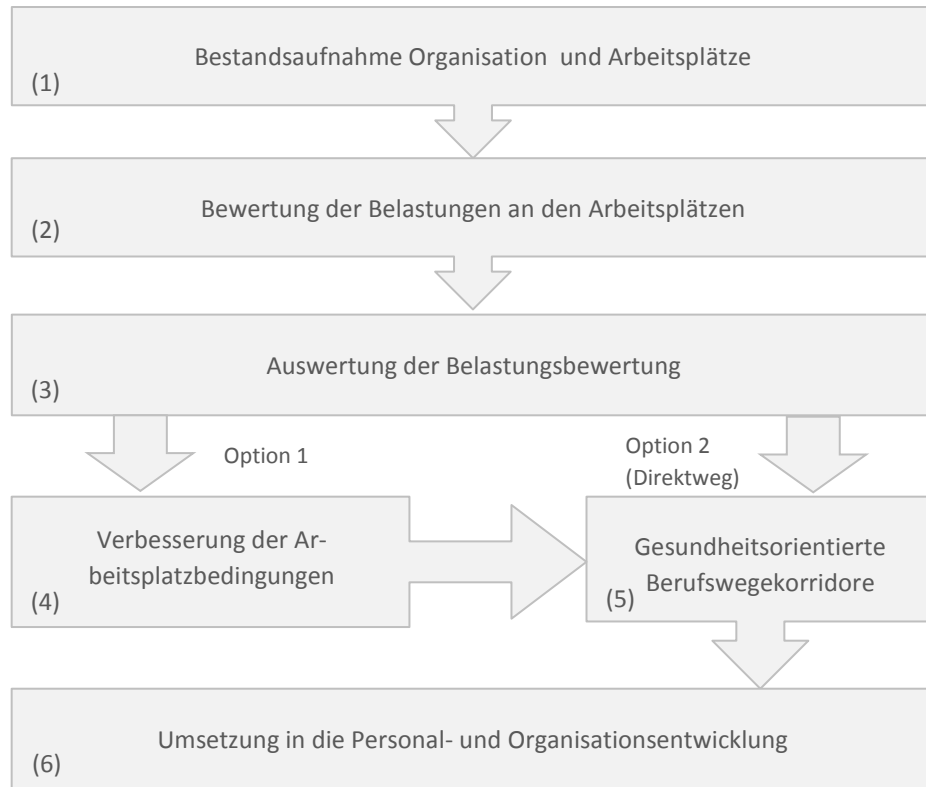
- Bestandsaufnahme Organisation und Arbeitsplätze

In diesem ersten Arbeitsschritt geht es darum, die vorhandenen Arbeitsplätze und Tätigkeiten klar zu bestimmen und den verschiedenen Abteilungen und Bereichen zuzuordnen.

- Bewertung der Belastungen an den Arbeitsplätzen

Anschließend geht es um die Belastungsbewertung an den einzelnen Arbeitsplätzen. Dazu müssen die Bewertenden ausgewählt und auf ihre Aufgabe vorbereitet werden.

ABBILDUNG 10: PROZESS DER ENTWICKLUNG GESUNDHEITSORIENTIERTER BERUFSWEGEKORRIDORE



- **Auswertung der Belastungsbewertung**
Die Auswertung der Belastungsbewertung erfolgt mit Hilfe des EDV-Tools. Vor dem Gebrauch des Tools sind die Bedienungshinweise gründlich zu lesen.
- **Verbesserung der Arbeitsplatzbedingungen**
Basierend auf den Ergebnissen der Belastungsbewertung werden Maßnahmen zur Belastungsreduktion an den Arbeitsplätzen erarbeitet. Zu empfehlen ist hier eine beteiligungsorientierte Vorgehensweise, die alle betreffenden betrieblichen Akteure involviert.
- **Gesundheitsorientierte Berufswegekorridore**
Ebenfalls basierend auf den Ergebnissen der Belastungsbewertung werden mögliche gesundheitsorientierte Berufswegekorridore erarbeitet. Diese können im Betrieb entweder horizontal oder vertikal sowie innerhalb eines Bereichs/Arbeitssystems oder zwischen verschiedenen Bereichen/Arbeitssystemen organisiert sein.

- Umsetzung in die Personal- und Organisationsentwicklung

Die erarbeiteten gesundheitsorientierten Berufswegekorridente müssen nun in die Personal- und Organisationsentwicklung des Betriebs integriert werden.

So ist ein systematisches Vorgehen sichergestellt, welches zu klaren Ergebnissen führt. Nachfolgend werden die einzelnen Schritte zur Entwicklung gesundheitsorientierter Berufswegekorridente etwas ausführlicher beschrieben.

4.1. BESTANDSAUFNAHME ORGANISATION UND ARBEITSPLÄTZE

Ziel ist es, die Arbeitsplätze zu bestimmen und eindeutig Arbeitsbereichen zuzuweisen. Hierauf aufbauend werden die Struktur der Belastungsbewertung sowie die Arbeitsplatzlandkarte des Betriebes angelegt.

Welche Arbeitsplätze und Bereiche gibt es im Betrieb?

WIE IST DAS VORGEHEN?

Zur Bestimmung der Arbeitsplätze sowie deren Zuweisung zu Arbeitsbereichen müssen die folgenden Fragen geklärt werden:

Welche Arbeitsplätze hat der Betrieb?

Ein Arbeitsplatz ist der räumliche Bereich im Arbeitssystem, in dem die Arbeitsaufgabe verrichtet wird. Bei der Belastungsbewertung werden solche Arbeitsplätze berücksichtigt, an denen gleichzeitig nie mehr als eine Person tätig ist. Sind an einem Arbeitsplatz zwei oder mehrere Personen gleichzeitig tätig, so werden bei der Belastungsbewertung die Aufgaben und Tätigkeiten aller Personen getrennt voneinander, als separate Arbeitsplätze betrachtet.

Folgendes Beispiel soll dies verdeutlichen: An einem Arbeitsplatz „Maschine x“ sind zeitgleich ein Maschineneinrichter und ein Maschinenbediener tätig. Dabei führen Maschineneinrichter und Maschinenbediener jedoch unterschiedliche Tätigkeiten mit unterschiedlichen Belastungen aus. Würde man nun bei der Belastungsbewertung die „Maschine x“ als einen Arbeitsplatz betrachten, würden die Ergebnisse der Belastungsbewertung jedoch verzerrt. In der Belastungsbewertung teilt man daher den Arbeitsplatz „Maschine x“ in den Arbeitsplatz „Maschine x – Einrichter“ und „Maschine x – Bediener“.

Welchen Bereichen und Abteilungen sind diese zuzuordnen?

Wenn der Betrieb in verschiedene Arbeitsbereiche oder Abteilungen unterteilt ist, dann sind die zu bewertenden Arbeitsplätze diesen Bereichen oder Abteilungen zuzuordnen.

Welche Arbeitsplätze bzw. Bereiche sollen in die Analyse und die spätere Berufsentwicklungsplanung mit einbezogen werden?

Es ist ratsam, alle Arbeitsplätze aller Bereiche des Unternehmens in die Belastungsbewertung miteinzubeziehen. Je mehr Bereiche und Abteilungen in die Belastungsbewertung miteinfließen, desto vielfältiger sind die Möglichkeiten zur Entwicklung gesundheitsorientierter Berufswegekorridente. Würden nur die Arbeitsplätze eines Bereiches in die Belastungsbewertung aufgenommen werden, könnten Berufswegekorridente auch nur innerhalb dieses Bereiches gedacht werden – das wären die Berufswegekorridente vom Typ A und C, siehe dazu Abbildung 5 auf Seite 24.

Mehrere identische Arbeitsplätze oder solche mit auch unter Belastungsaspekten sehr ähnlichen Tätigkeiten sollten jedoch zusammengefasst werden. Dies erhöht die Übersichtlichkeit der Ergebnisdarstellungen. In der Belastungsbewertung wird erfasst, wie viele Arbeitsplätze gleichen Typs es jeweils gibt.

Die Ergebnisse sollten zur Strukturierung des Prozesses auf jeden Fall schriftlich festgehalten werden.



Ein Formblatt zur Erfassung der Arbeitsbereiche, Arbeitsplätze und Bewertenden finden Sie bei den Schulungsunterlagen in Kapitel 6.2.1.

WER IST BETEILIGT?

- Arbeitsgruppe zur Entwicklung gesundheitsorientierter Berufswegekorridente (z. B. Geschäftsführung bzw. Vertreter, Personalverantwortliche, Bereichsverantwortliche, Betriebsrat)

WELCHE ARBEITSHILFEN GIBT ES?

- Stellenbeschreibungen
- Organigramme
- Formblatt zur Erfassung der Arbeitsbereiche, Arbeitsplätze und Bewertenden

4.2. BELASTUNGSBEWERTUNG AN DEN ARBEITSPLÄTZEN

Auf dem Weg hin zur gesundheitsorientierten Berufswegeplanung geht es zunächst darum, Arbeitsplätze hinsichtlich ihrer Belastungen zu bewerten. Um dies tun zu können, benötigt das Unternehmen Rüstzeug in Gestalt von Informationen. Diese Informationen muss es selbst erheben können und zwar ohne großen Aufwand. Und das Unternehmen muss die Informationen so verdichten können, dass sie für betriebliche Entscheidungen oder Angebote an die Beschäftigten nützlich sind. Zur systematischen und praktikablen Erfassung der Belastungen wurden deshalb ein Fragebogen sowie ein EDV-Tool entwickelt (siehe Kapitel 3.).

**Bewertung der Belastungen:
Basis für gesundheitsorientierte
Berufswegeplanung**

WIE IST DAS VORGEHEN?

Bevor die Belastungen an den jeweiligen Arbeitsplätzen bewertet werden können, ist eine sorgfältige Vorbereitung nötig. Zur Sicherung der Ergebnisqualität der Belastungsbewertung sollten die folgenden Schritte eingehalten werden.

**Sorgfältige Vorbereitung ist
das A und O**

Auswahl und Anzahl der Bewertenden

Die Bewertung der Arbeitsplätze hinsichtlich der Belastungen sollte durch jemanden erfolgen, der über Kenntnisse über den oder die Arbeitsplätze, die bewertet werden sollen, verfügt. Das können beispielsweise Meister, Vorarbeiter, Sicherheitsbeauftragte, Gruppensprecher usw. sein. Eine Bewertung des Arbeitsplatzes durch die direkt am Arbeitsplatz Beschäftigten ist nicht vorgesehen, um subjektive Bewertungsergebnisse weitestgehend zu vermeiden. Es geht im Rahmen der Belastungsbewertung um eine möglichst objektive Beurteilung von Belastungen und nicht um eine Einschätzung der Auswirkungen der Belastungen auf den einzelnen Beschäftigten (Beanspruchung). Es ist also nicht das Ziel, individuelle Beanspruchungen zu ermitteln, denn betriebliche Berufswegekorridore sind nicht auf der individuellen, sondern auf der organisationalen Ebene angesiedelt.

Es hat sich als hilfreich erwiesen

- nicht zu viele verschiedene Bewerter einzusetzen. Dies erschwert eine vergleichbare Bewertung.
- jeden Arbeitsplatz von zwei Personen bewerten zu lassen. Dadurch können subjektive Einflüsse reduziert werden. Entweder nehmen die Bewerter die Beurteilung getrennt vor und verständigen sich dann auf ein Ergebnis (Konsenspflicht) oder aber sie führen die Bewertung gemeinsam durch. Letzteres ist weniger zeitaufwendig.

Vorbereitung der Bewertenden

Ohne eine gründliche Vorbereitung läuft nichts! Zu groß ist das Risiko, dass die Belastungsbögen falsch ausgefüllt werden. Im Rahmen der Vorbereitung werden die Bewertenden in die Thematik und das Analysesystem eingeführt. Insbesondere können folgende Punkte geklärt werden:

- Welches Ziel verfolgt der Fragebogen?
- Welche Ergebnisse liefert der Fragebogen?
- Was sind überhaupt Belastungen?
- Worauf ist bei der Bewertung zu achten?
- Wie soll der Fragebogen ausgefüllt werden?
- Wie geht es nach dem Ausfüllen weiter?

Auf jeden Fall müssen alle Bewerter/innen einmal zusammengeholt werden. Ein gemeinsames Verständnis ist wichtig, um anschließend zu vergleichbaren Ergebnissen zu kommen.

Es wird ein kurzes, vorbereitendes Training durchgeführt. Darin werden die oben aufgeführten Fragestellungen ausführlich thematisiert. Weiterhin soll ein gemeinsames Verständnis der Items entwickelt und offene Fragen diskutiert werden, um zu gemeinsamen Ergebnissen zu kommen.

Ergänzend hierzu wird den Bewertern/innen ein Infopapier an die Hand gegeben, welches alle wichtigen Fragen zur Bewertung und zum Fragebogen beinhaltet. Es sollte vor Beginn der Bewertung gründlich gelesen werden und kann im Zuge der Bewertung bei aufkommenden Fragen zu Rate gezogen werden.



Die Präsentation und den Workshopablauf für die Schulung finden Sie bei den Schulungsunterlagen in den Kapiteln 6.3.1. und 6.3.2.



Das Infopapier zum Fragebogen finden Sie bei den Schulungsunterlagen in Kapitel 6.3.3.

Ausfüllen des Fragebogens durch die Bewertenden

Die Bewertung, d. h. das Ausfüllen des Fragebogens pro Arbeitsplatz, kann in Papierform oder direkt im EDV-Tool erfolgen. Bei letzterer Variante sollten die Bewerter/-innen die Bewertung auch gleich gemeinsam vornehmen. Findet die Bewertung zunächst getrennt statt, sollte allenfalls eine/r das EDV-Tool benutzen.

Die technischen Bedienhinweise finden Sie in Kapitel 7.

Das EDV-Tool finden Sie auf der Innenseite des Ordnerdeckels.



Auch wenn zunächst die schriftliche Variante gewählt wird: Die Informationen müssen abschließend in das EDV-Tool eingegeben werden.

Vor Gebrauch des EDV-Tools sind die technischen Bedienhinweise unbedingt zu beachten!



WER IST BETEILIGT?

- Bewertende (Meister, Vorarbeiter/-in, Gruppensprecher/-in, Sicherheitsfachkräfte) sowie der Projektleiter/-in zur Koordination

WELCHE ARBEITSHILFEN GIBT ES?

Es stehen hierfür folgende Unterlagen im Anhang sowie auf der CD-ROM zur Verfügung:

- Informationspapier für Bewertende
- Präsentation „Schulung Bewertende“
- Workshopablauf „Schulung Bewertende“
- Fragebogen
- EDV-Tool inkl. technische Bedienhinweise

4.3. AUSWERTUNG DER BELASTUNGSBEWERTUNG

Basierend auf den Ergebnissen der Belastungsbewertung sollen – wenn nötig – Maßnahmen zur Verbesserung der Belastungssituation an den Arbeitsplätzen sowie mögliche gesundheitsorientierte Berufswegekorridentore entwickelt werden. Wie lassen sich die Ergebnisse nun so aufbereiten, dass diese im Betrieb nutzbar sind? Zur einfachen Auswertung und Aufbereitung der Daten wurde im Rahmen des Projekts ein EDV-Tool entwickelt. Das Tool ermöglicht eine grafische Darstellung der Belastungssituation an den Arbeitsplätzen und erleichtert die spätere Verwendbarkeit im Betrieb.

WIE IST DAS VORGEHEN?

Das EDV-Tool „Belastungsbewertung zur Entwicklung gesundheitsorientierter Berufswegekorridore“ bietet zwei Auswertungsroutinen an, die jeweils eine grafische Darstellung der Ergebnisse beinhalten. Die grafische Aufbereitung der gesammelten Informationen hat sich bewährt, da so leicht bereichsweise die Belastungssituation an den Arbeitsplätzen, Intensität und Art der Belastungen ausgemacht werden können.

Die Arbeitsplatzkarte: Belastungssituation am Arbeitsplatz

Für jeden bewerteten Arbeitsplatz gibt es eine Arbeitsplatzkarte. Diese hat als Titel den Namen des Arbeitsplatzes. Darunter sind die vier Themen des Fragebogens abgebildet: „Arbeitszeiten“, „Umgebungsbedingungen“, „Muskel/Skelett“ und „Weitere Anforderungen“. Neben den einzelnen Themen befindet sich ein weiteres farbig unterlegtes Feld. Zu sehen sind maximal drei unterschiedliche Farben (Ampelfunktion). Sie signalisieren die Höhe der Belastungen am Arbeitsplatz und die möglichen Risiken, die sich aus einer dauerhaften Ausübung der Tätigkeiten ergeben.

ABBILDUNG 11: BEISPIEL FÜR EINE ARBEITSPLATZKARTE (DIE ABBILDUNG WEICHT GERINGFÜGIG VON DER DARSTELLUNG IM EDV-TOOL AB)

Qualifikationsniveau	9F-7S-2N Beispielarbeitsplatz
Arbeitszeiten	Grün
Umgebung	Gelb
Muskel/Skelett	Rot
Weiteres	Grün

Ein grünes Feld steht für: geringe/keine Belastung sowie geringes Risiko bzw. kein Risiko einer Beeinträchtigung bei dauerhafter Ausübung der Tätigkeit

Ein gelbes Feld steht für: mittlere Belastung sowie mittleres Risiko einer Beeinträchtigung bei dauerhafter Ausübung der Tätigkeit

Ein rotes Feld steht für: hohe/sehr hohe Belastung sowie hohes bzw. sehr hohes Risiko einer Beeinträchtigung bei dauerhafter Ausübung der Tätigkeit.

Die „Detailansicht Arbeitsplatz“

**Detailansicht pro Arbeitsplatz:
die Belastungssituation**

Zur Verbesserung der Arbeitssituation müssen die Belastungen am Arbeitsplatz bekannt sein. Dazu werden die Ergebnisse des Fragebogens in der „Detailansicht Arbeitsplatz“ abgebildet. Auf diese Weise können Sie (auch kurzfristig) konkrete Handlungsbedarfe erkennen und Maßnahmen ableiten.

Die „Detailansicht Arbeitsplatz“ ist in die Themenbereiche „Arbeitszeit“, „Umgebungsbedingungen“, „Muskel-/Skelett-Belastungen“ sowie „Weitere Anforderungen“ unterteilt. Anders als die unten erläuterte „Arbeitsplatzlandkarte“ gibt sie detailliert Auskunft, welche Belastungen existieren und wie sie bewertet wurden. Weil Gewichtungsfaktoren mit einfließen ist sie mehr als die optische Aufbereitung des Fragebogens (siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 3).

Diese Detailansicht hat zwei Funktionen:

- Sie kann dazu dienen, Hinweise für ergonomische Maßnahmen zur Arbeitsplatzgestaltung und zur Verbesserung der Umgebungsbedingungen zu erhalten. Im Rahmen von Gesundheitszirkeln etc. können diese Ansichten Ausgangspunkt zur Entwicklung konkreter Maßnahmen sein.
- Sie dient zudem als inhaltliche Unterfütterung der grober gehaltenen „Arbeitsplatzlandkarte“, wenn bei der Festlegung von gesundheitsorientierten Berufswegekorridenten Detailinformationen notwendig werden.

ABBILDUNG 12: BEISPIEL FÜR EINE "DETAILANSICHT ARBEITSPLATZ" (DIE ABBILDUNG WEICHT GERINGFÜGIG VON DER DARSTELLUNG IM EDV-TOOL AB)

Beispielarbeitsplatz Bereich: Beispielbereich		Bewertung am: 01.01.2010		Schichten: SF-3S-2N			
		Qualifikation: Facharbeiter					
Arbeitszeit	Bewertung	Umgebungsbedingungen	Bewertung	Muskel/Skelett	Bewertung	Weitere Anforderungen	Bewertung
Frühschicht (Früher Beginn)	•••	zu laut	•••	Arbeiten im Stehen	••	Abhängigkeit von vor- und nachgelagerten Stellen	•
Spätschicht (spätes Arbeitsende: 20.00 Uhr oder später)		zu kalt		Arbeiten im Sitzen		Abhängigkeit vom Maschinentakt (Beispiel)	
Nachtschicht		zu warm	•	Arbeiten im Hocken		Akkord	
lange Arbeitstage (länger als 8 Stunden)	•	Wechsel kalt, warm	•	Arbeiten im Knien		andere Zeit- und Mengenvorgaben (Prämien, Liefer-/Kundentermine)	••
ungünstige Arbeitszeiten		feuchte Luft		Oberkörper beugen und/oder verdrehen	•••	Monotone Arbeiten	
Überstunden (mehr als 50 bezahlte Arbeitsstunden pro Woche)		trockene Luft		Heben und Tragen von Lasten		Verantwortung für Personen	
		Arbeiten im Freien	•	häufiges Bewegen von kleinen Gewichten		Verantwortung für wertvolle Maschinen und/oder Materialien	•
		Umgang mit glühenden Materialien		Arbeiten über Kopf/Schulter			
		Zugluft	••	Arbeiten mit ausgestrecktem Arm			
		Stäube					
		Dämpfe, Gase, Schweißdämpfe und -rauche					
		Erschütterungen, Stöße, Schwingungen	•••				

Ein Beispiel für eine Detailansicht eines Arbeitsplatzes finden Sie auch bei den technischen Bedienhinweisen in Kapitel 7.



Arbeitsplatzlandkarte

**Die Arbeitsplatzlandkarte:
Überblick über die Belastungen
an allen Arbeitsplätzen**

Die Arbeitsplatzlandkarte ist eine Zusammenstellung aller Arbeitsplatzkarten und damit aller Arbeitsplätze, die mit in die Bewertung aufgenommen wurden. Sie ist nach Bereichen und Qualifikationsniveaus sortiert. Sie verschafft einen Gesamtüberblick über die Belastungssituation an allen Arbeitsplätzen im Unternehmen oder in einem Bereich. Daher ist sie in die Dimensionen Ausbildungsvoraussetzung (y-Achse) und in die vorhandenen betrieblichen Bereiche (x-Achse) gegliedert. Die Arbeitsplätze des Unternehmens werden dann in der Matrix entsprechend angeordnet. Für jeden Arbeitsplatz gibt es ein Symbol, das die Arbeitsplatzbezeichnung, die nötige Qualifizierung, die Besetzung des Arbeitsplatzes in Schichten und die Belastungen des Arbeitsplatzes beinhaltet.

Die Arbeitsplatzlandkarte liefert die Basis, um mögliche gesundheitsorientierte Berufswegekorridore zu definieren.

ABBILDUNG 13: AUSSCHNITT AUS EINER ARBEITSPLATZLANDKARTE (DIE ABBILDUNG WEICHT GERINGFÜGIG VON DER DARSTELLUNG IM EDV-TOOL AB)

Berufswegekorridorematrix Name Unternehmen - Bereich xy																																										
Ausbildungsvoraussetzungen	<table border="1"> <tr> <td>Ausbildungsvoraussetzung:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Meister</td> <td> <table border="1"> <tr><td>Meister</td><td>Arbeitsplatz 1</td></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td>■</td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td>■</td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td>■</td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td>■</td></tr> </table> </td> </tr> </table>	Ausbildungsvoraussetzung:		Meister	<table border="1"> <tr><td>Meister</td><td>Arbeitsplatz 1</td></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td>■</td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td>■</td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td>■</td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td>■</td></tr> </table>	Meister	Arbeitsplatz 1	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■																											
	Ausbildungsvoraussetzung:																																									
	Meister	<table border="1"> <tr><td>Meister</td><td>Arbeitsplatz 1</td></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td>■</td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td>■</td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td>■</td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td>■</td></tr> </table>	Meister	Arbeitsplatz 1	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■																														
	Meister	Arbeitsplatz 1																																								
	Arbeitszeiten	■																																								
	Umgebung	■																																								
	Muskel/Skelett	■																																								
	Weiteres	■																																								
	<table border="1"> <tr> <td rowspan="2">Ausbildungsvoraussetzung:</td> <td>Facharbeiter</td> <td>Arbeitsplatz 2</td> <td>Facharbeiter</td> <td>Arbeitsplatz 3</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Facharbeiter</td> <td>Umgebung</td> <td>■</td> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Facharbeiter</td> <td>Arbeitsplatz 4</td> <td>Facharbeiter</td> <td>Arbeitsplatz 5</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	Ausbildungsvoraussetzung:	Facharbeiter	Arbeitsplatz 2	Facharbeiter	Arbeitsplatz 3	Arbeitszeiten	■	Arbeitszeiten	■	Facharbeiter	Umgebung	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■	Weiteres	■	Facharbeiter	Arbeitsplatz 4	Facharbeiter	Arbeitsplatz 5	Arbeitszeiten	■	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■	Weiteres
Ausbildungsvoraussetzung:	Facharbeiter		Arbeitsplatz 2	Facharbeiter	Arbeitsplatz 3																																					
	Arbeitszeiten	■	Arbeitszeiten	■																																						
Facharbeiter	Umgebung	■	Umgebung	■																																						
	Muskel/Skelett	■	Muskel/Skelett	■																																						
	Weiteres	■	Weiteres	■																																						
	Facharbeiter	Arbeitsplatz 4	Facharbeiter	Arbeitsplatz 5																																						
Arbeitszeiten	■	Arbeitszeiten	■																																							
Umgebung	■	Umgebung	■																																							
Muskel/Skelett	■	Muskel/Skelett	■																																							
Weiteres	■	Weiteres	■																																							
<table border="1"> <tr> <td rowspan="2">Ausbildungsvoraussetzung:</td> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 6</td> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 7</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">An-/Ungelernt</td> <td>Umgebung</td> <td>■</td> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 8</td> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Arbeitsplatz 9</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> <td>Arbeitszeiten</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td>■</td> <td>Umgebung</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> <td>Muskel/Skelett</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td>■</td> <td>Weiteres</td> <td>■</td> </tr> </table>	Ausbildungsvoraussetzung:	An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 6	An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 7	Arbeitszeiten	■	Arbeitszeiten	■	An-/Ungelernt	Umgebung	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■	Weiteres	■	An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 8	An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 9	Arbeitszeiten	■	Arbeitszeiten	■	Umgebung	■	Umgebung	■	Muskel/Skelett	■	Muskel/Skelett	■	Weiteres	■	Weiteres	■
Ausbildungsvoraussetzung:		An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 6	An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 7																																					
	Arbeitszeiten	■	Arbeitszeiten	■																																						
An-/Ungelernt	Umgebung	■	Umgebung	■																																						
	Muskel/Skelett	■	Muskel/Skelett	■																																						
	Weiteres	■	Weiteres	■																																						
	An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 8	An-/Ungelernt	Arbeitsplatz 9																																						
Arbeitszeiten	■	Arbeitszeiten	■																																							
Umgebung	■	Umgebung	■																																							
Muskel/Skelett	■	Muskel/Skelett	■																																							
Weiteres	■	Weiteres	■																																							



Ein Beispiel für eine Arbeitsplatzlandkarte finden Sie auch bei den technischen Bedienungshinweisen in Kapitel 7.

WER IST BETEILIGT?

- Projektleiter/-in

WELCHE ARBEITSHILFEN GIBT ES?

- EDV-Tool zur Auswertung der Belastungen

4.4. VERBESSERUNG DER ARBEITSPLATZBEDINGUNGEN

Nachdem die Fragebögen ausgewertet und die Daten aufbereitet wurden, gilt es in einem nächsten Schritt die Ergebnisse in das Unternehmen zurückzuspielen und mit den Ergebnissen der Belastungsbewertung weiter zu arbeiten. Bevor es zur Entwicklung von längerfristig ausgerichteten Berufswegekorridentoren kommt, ist es sinnvoll, zunächst einmal zu schauen, ob dort, wo die Belastungsbewertung es nahe legt, rasche Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sinnvoll, möglich und umsetzbar sind.

WIE IST DAS VORGEHEN?

Wir legen hier ein mehrstufiges Vorgehen nahe, das alle Beschäftigtengruppen systematisch mit einbezieht.

Workshop mit der Arbeitsgruppe

Ziel dieses Workshops ist es, die Ergebnisse der Detailauswertung zu analysieren sowie Prioritäten und das weitere Vorgehen abzustimmen. Je nach Zusammensetzung dieser Gruppe sollte die Geschäftsführung und Bereichsverantwortliche mit einbezogen werden.

**Verbesserungen an den
Arbeitsplätzen**

Leitfragen, die es zu beantworten gilt, sind u. a.:

- Wie ist die Gesamteinschätzung der Belastungssituation im Unternehmen?
- Gibt es kritische Bereiche und Arbeitsplätze? Welche sind dies?
- Lässt sich ein Ranking festlegen, in welchen Bereichen bzw. an welchen Arbeitsplätzen über Verbesserungen nachgedacht werden sollte?
- Wie soll dies geschehen:
 - Durch Einholung externer Expertise?

- Durch Vorschläge interner Spezialisten?
- Durch Einbeziehung der Belegschaft?
- Ist es sinnvoll ein maximales Investitionsbudget festzulegen?



Den Workshopablauf für den Workshop mit der Arbeitsgruppe finden Sie bei den Schulungsunterlagen in Kapitel 6.4.1.

In der Regel hat es sich als sinnvoll erwiesen, die Beschäftigten als Experten ihrer Arbeitsplätze mit in die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen einzubeziehen. Ggf. können weitere interne oder externe Spezialisten mit dabei sein. Hierfür bietet sich das nachfolgend beschriebene Verfahren an:

Workshop mit Beschäftigten

Ziel des Workshops ist es, neben einer allgemeinen Sensibilisierung der Beschäftigten für das Thema „Gesundheit und Belastung am Arbeitsplatz“ Ideen zu sammeln und Möglichkeiten zur Verbesserung der Belastungssituation an den Arbeitsplätzen zu erarbeiten.

Die Beschäftigten einbeziehen

Es sollten Beschäftigte aus den Bereichen und von den Arbeitsplätzen teilnehmen, um die es inhaltlich geht. Ggf. können auch die unmittelbaren Vorgesetzten und Fachexperten, wie z. B. die Sicherheitsfachkraft, teilnehmen.

Das Workshop-Konzept beinhaltet drei Bausteine, die im Folgenden kurz beschrieben werden:

- Sensibilisierung

Dieser Baustein dient zur Sensibilisierung der Beschäftigten für das Thema „Gesundheit und Belastung am Arbeitsplatz“. Die Teilnehmer sollen die Hintergründe und Rahmenbedingungen kennen. Mögliche Inhalte können sein:

- Demografischer Wandel im Unternehmen und die Herausforderungen für Betriebe und Belegschaft
- Bedeutung von Gesunderhaltung und Gesundheitsförderung für die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit
- Belastungen am Arbeitsplatz und mögliche Konsequenzen
- Gesunderhaltende Berufswegeplanung als Handlungsansatz

Da dieser Baustein eher zum Aufwärmen dient, soll er möglichst kurz gehalten werden.

- Die aktuelle Belastungssituation

Dieser Block ist der inhaltliche Einstieg in die Thematik. Im Mittelpunkt steht die aktuelle Belastungssituation in den ausgewählten Bereichen bzw. an den jeweiligen Arbeitsplätzen. Wesentliche Inhalte sind:

- Vorstellung der Ergebnisse der systematischen Belastungsbewertung mittels Fragebogen
- Ergänzung der Ergebnisse durch die Teilnehmer/innen

Damit sind die Grundlagen für eine kreative Ideensammlung gelegt.

- Ideen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Dieser Block dient der Generierung von Ideen zur Verbesserung der Belastungssituation am Arbeitsplatz. Neben einer Bestandsaufnahme über ggf. schon stattgefundenen Maßnahmen geht es vor allem darum, Ideen und Ansatzpunkte für zukünftige Verbesserungen zu sammeln und auszuarbeiten.

Folgende Leitfragen können hier hilfreich sein:

- Wo genau liegen die Ursachen? Warum ist die Belastung am jeweiligen Arbeitsplatz so?
- Welche Lösungen/Maßnahmen (technisch, organisatorisch, verhaltensbezogen) sind denkbar?
- Gibt es mehrere Lösungsmöglichkeiten oder Maßnahmen, die zu einer Belastungsreduzierung beitragen können? Welche ist die beste? Betrachten Sie dabei Aspekte von Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit.
- Welche Maßnahmen können zeitnah umgesetzt werden? Welche erst später?
- Für welche Maßnahmen benötigt man Unterstützung bei der Umsetzung?
- Welche externen Stellen oder internen Fachexperten müssen eingebunden werden?

Den Workshopablauf für den Workshop mit den Beschäftigten finden Sie bei den Schulungsunterlagen in Kapitel 6.4.2.



Am Ende steht ein Maßnahmenplan zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen an den ausgewählten Arbeitsplätzen. Manche dieser Vorschläge werden auf die Realisierbarkeit und Finanzierbarkeit geprüft

Maßnahmenplan erstellen

werden müssen, manche werden schnell und ohne großen Aufwand umgesetzt werden können.

WER IST BETEILIGT?

- Arbeitsgruppe gesundheitsorientierte Berufswegeplanung (z. B. Geschäftsführung bzw. Vertreter, Personalverantwortliche, Bereichsverantwortliche, Betriebsrat)
- Beschäftigte

WELCHE ARBEITSHILFEN GIBT ES?

- EDV-Tool „Belastungsbewertung zur Entwicklung gesundheitsorientierter Berufswegekorridente“
- Workshopabläufe (Workshop mit Arbeitsgruppe, Workshop mit Beschäftigten)

4.5. ENTWICKLUNG GESUNDHEITSORIENTIERTER BERUFSWEGEKORRIDORE

Kommen wir nun zum eigentlichen Ziel des betrieblichen Prozesses: der Entwicklung von gesundheitsorientierten betrieblichen Berufswegen.

In diesem Arbeitsschritt geht es darum, betriebliche gesundheitsorientierte Berufswegekorridente zu entwickeln und anzulegen sowie zu definieren, wie ein derartiger Prozess betrieblich gestaltet werden kann. Diese Berufswegekorridente müssen dabei sowohl dem Anspruch der Gesunderhaltung genügen als auch unterschiedlichen Neigungen und Kompetenzentwicklungen der Mitarbeiter/-innen gerecht werden. Der Begriff „Korridente“ soll dies ebenso zum Ausdruck bringen wie den Umstand, dass es immer ein Spektrum von „guten Lösungen“ gibt und nicht den Königsweg.

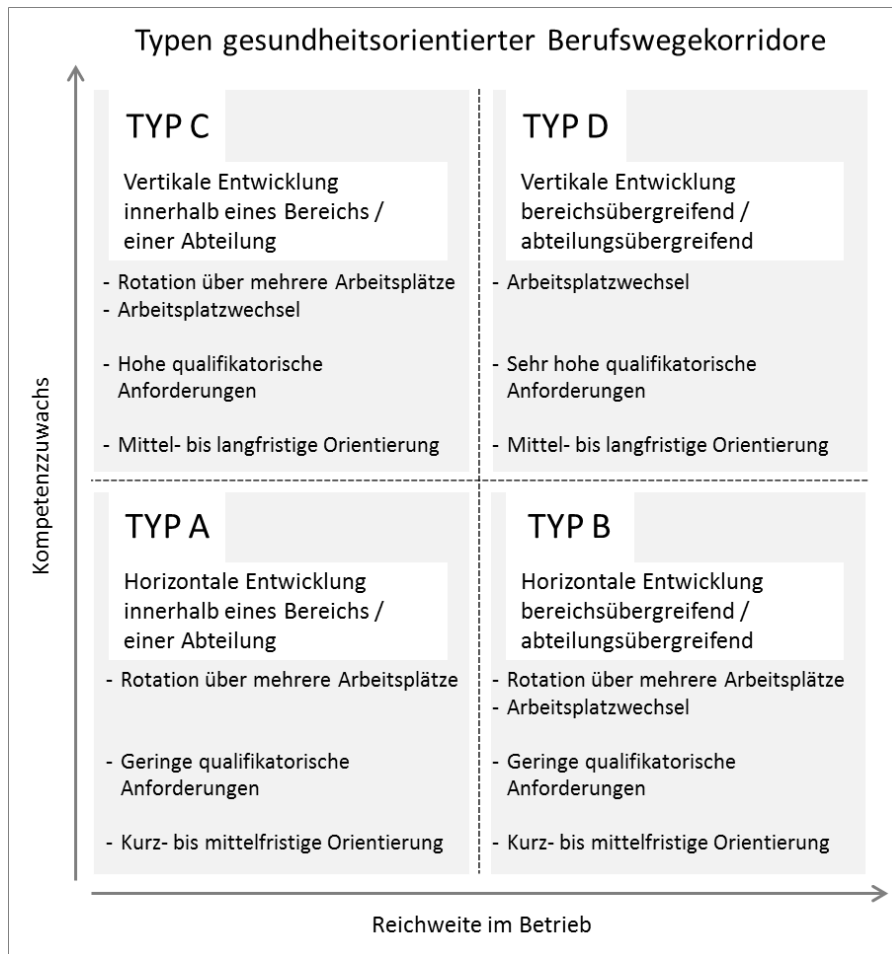
WIE IST DAS VORGEHEN?

Den praktischen Rahmen liefert ein Arbeitstreffen der Projektgruppe. Den Ausgangspunkt bietet die Arbeitsplatzlandkarte. Sie zeigt im Überblick, welche Berufslaufbahnen sich im Unternehmen unter Berücksichtigung von Belastung, Qualifikation und organisatorischen Schnittstellen andenk lassen.

In Anlehnung an die Ausführungen im Kapitel 2 sollte zwischen den verschiedenen Typen von Berufswegekorridentoren unterschieden werden:

- Typ A: horizontale Berufswege innerhalb eines Bereichs/einer Abteilung
- Typ B: horizontale Berufswege zwischen Bereichen/Abteilungen
- Typ C: vertikale Berufswege innerhalb eines Bereichs/einer Abteilung
- Typ D: vertikale Berufswege zwischen Bereichen/Abteilungen

ABBILDUNG 14: VERSCHIEDENE TYPEN VON GESUNDHEITSORIENTIERTEN BERUFSWEGEKORRIDOREN



Zu einem „Gesundheitskorridor“ gehören klare betriebliche Regeln, die entsprechend zu entwickeln und zu vereinbaren sind. So kann es z. B. sein, dass bestimmte Arbeitsplätze so belastend sind, dass diese nur in Kombination mit einem Arbeitsplatzwechsel auf einen anderen, weniger belastenden Arbeitsplatz ausgeübt werden dürfen. Denkbar ist auch, dass nach einem bestimmten Zeitraum ein dauerhafter Wechsel innerhalb des Gesundheitskorridors zwingend stattfinden muss.

Diese Berufswegekorridentoren werden den betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen und qualifikationsbezogenen Berufswegeplanungen als

Orientierungshilfe zu Grunde gelegt. Ziel ist es, dass sich die Planungen nicht außerhalb der „Gesundheitskorridore“ bewegen.



Die Präsentation sowie den Workshopablauf zur Entwicklung gesundheitsorientierter Berufswegekorridente finden Sie bei den Schulungsunterlagen in den Kapiteln 6.5.1. und 6.5.2.

WER IST BETEILIGT?

- Arbeitsgruppe gesundheitsorientierte Berufswegeplanung (z. B. Geschäftsführung bzw. Vertreter, Personalverantwortliche, Bereichsverantwortliche, Betriebsrat)

WELCHE ARBEITSHILFEN GIBT ES?

- Präsentation „Entwicklung gesundheitsorientierter Berufswegekorridente“
- Workshopablauf „Entwicklung gesundheitsorientierter Berufswegekorridente“
- Übersicht über Qualifikationsstruktur der Belegschaft
- Übersicht über Entgeltstrukturen

4.6. UMSETZUNG IN DIE PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Die erarbeiteten gesundheitsorientierten Berufswegekorridente müssen nun in die Personal- und Organisationsentwicklung des Betriebs integriert werden. Bisher wurden personenunabhängige Berufswegekorridente definiert. Innerhalb dieser Korridore bedarf es nun einer Konkretisierung für die Beschäftigten.

WIE IST DAS VORGEHEN?

Der Aufwand zur Umsetzung gesundheitsorientierter Berufswegekorridente in die Personal- und Organisationsentwicklung ist abhängig sowohl von der Komplexität der vorgesehenen Berufswegekorridente als auch von den jeweiligen betrieblichen Strukturen bezogen auf die Arbeitsorganisation und die Personalentwicklung. Gesundheitsorientierte Berufswegekorridente lassen sich je nach Betrieb nicht „von heute auf morgen“ umsetzen.

Aus diesem Grund empfiehlt sich ein schrittweises Vorgehen, das folgendermaßen aussehen könnte:

1. Schritt:

Vorgesehene gesundheitsorientierte Berufswegekorridente – etwa in Form von Arbeitsplatzwechseln oder Arbeitsplatzrotationen – machen es eventuell nötig, wichtige arbeitsorganisatorische Voraussetzungen dafür erst zu schaffen. Dies kann die Entwicklung oder Umgestaltung von

- Bereichsarbeitsplätzen,
- Mehrbereichsarbeitsplätzen oder
- Gruppenarbeit

sein.

2. Schritt:

Die Gestaltung gesundheitsorientierter Berufswegekorridente ist immer Teil der betrieblichen Personalentwicklung. Denn: Ob und welche gesundheitsorientierten Berufswegekorridente von einem Beschäftigten beschritten werden, ist abhängig vom Kompetenzniveau und den Entwicklungspotenzialen des Beschäftigten. Daher sollten im zweiten Schritt die Kompetenzen der Beschäftigten sowie ihre Motivation zur beruflichen Weiterentwicklung erfasst werden. Kompetenzen und Entwicklungspotenziale können dabei sowohl vom Beschäftigten selbst als auch von einem betrieblichen Vorgesetzten eingeschätzt werden.

Das EDV-Tool SI-Kompetenzmatrix unterstützt bei der systematischen Qualifizierungsbedarfsermittlung in Betrieben.

Weitere Informationen zur
SI-Kompetenzmatrix erhalten Sie auf
www.soziale-innovation.de.



3. Schritt:

Wenn arbeitsorganisatorische Strukturen geschaffen sowie ggf. notwendige Maßnahmen der Personalentwicklung eingeleitet wurden, geht es um die Konkretisierung gesundheitsorientierter Berufswege für die einzelnen Beschäftigten. Wie sollen individuelle Berufswege, die dem Aspekt der Gesunderhaltung Rechnung tragen, gestaltet werden? Dabei kann eine kurz-, mittel- oder langfristige Perspektive sinnvoll sein. Das Ziel muss darin bestehen, individuelle Berufswegekorridente mit dem jeweiligen Beschäftigten zu vereinbaren und systematisch zu verfolgen. Zur Systematisierung helfen regelmäßige Personalgespräche, die in Zielvereinbarungen münden. Diese dienen zum einen dem Controlling der Entwick-

lung. Zum anderen kann so auf unvorhergesehene betriebliche Anforderungen oder persönliche Veränderungen mit der nötigen Flexibilität reagiert werden.



Ein Formblatt zur Strukturierung des Prozesses finden Sie bei den Schulungsunterlagen in Kapitel 6.6.1.

WER IST BETEILIGT?

- Personalverantwortliche, Bereichsverantwortliche
- Ggf. Verantwortliche für Personalentwicklung
- Beschäftigte/r

WELCHE ARBEITSHILFEN GIBT ES?

- Formblatt zur Strukturierung des Prozesses



5. Beispiele aus der Praxis

5.1. Elektro-Bauelemente GmbH

5.2. Wicke GmbH + Co. KG



5. BEISPIELE AUS DER PRAXIS

5.1. ELEKTRO-BAUELEMENTE GMBH

Das Beispiel der Elektro-Bauelemente GmbH steht für einen Betrieb, der im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sehr gut aufgestellt ist und in der betrieblichen Gesundheitsförderung weiter Potentiale sieht.

Die Aktivitäten im Rahmen des Projektes „Fit im Betrieb“ sieht die Elektro-Bauelemente GmbH (im Weiteren EBG genannt) als eine sinnvolle Ergänzung zu den bereits begonnenen Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Die Auseinandersetzung mit der Belastungssituation im gewerblichen Bereich und die Ableitung von personalpolitischen Handlungsoptionen ist für die EBG ein wichtiger Bestandteil der Gesundheitsförderung.

Im Rahmen der Projektdurchführung konnte das Instrument zur Belastungsbewertung durch die gemeinsame Diskussionen mit betrieblichen Praktikern des Unternehmens weiterentwickelt werden. Auch die Überlegungen zu gesundheitsorientierten Berufswegen wurden durch zahlreiche Aspekte, die die Entscheidungsprozesse im mittelständischen Unternehmen verdeutlichten, bereichert und weiterentwickelt.

UNTERNEHMENSSTECKBRIEF

Die EBG in Lünen ist ein Anbieter von hochwertigen Produkten für die Stromversorgung und kundenorientierten Service. Das vor über 60 Jahren gegründete Familienunternehmen, ehemals als Großhandelsunternehmen im Elektrobereich tätig, gehört heute der EBG Group an.

Zu dem Unternehmensportfolio der Gruppe gehören weiterhin Schröder Kunststofftechnik GmbH in Kierspe und EBG plastics CZ s.r.o. in Ostrava, beides Hersteller von technischen Kunststoffteilen. Neu im Verbund ist die EBG compleo GmbH in Lünen, welche für die Entwicklung und den Vertrieb von Stromladesäulen zuständig ist.

Die EBG verfügt über jahrzehntelange Erfahrungen im Bau von Kabelverteilerschränken, Markt- und Festplatzschränken und NH-Sicherungsleisten und bedient heute Energieversorger, Kommunen und Industrieunternehmen mit einer breiten Produktpalette von Standard-schränken bis hin zur individuell ausgestatteten Einzelanfertigung.

ABBILDUNG 15: AUSGEWÄHLTE PRODUKTE DER EBG: HAUSANSCHLUSSGEHÄUSE/ HAUSANSCHLUSSSÄULEN, MARKT- UND FESTPLATZSCHRÄNKE



Der Hauptabsatzmarkt ist Deutschland mit einem Umsatzanteil von 70 %, gefolgt von den europäischen Nachbarländern, wo EBG z.T. die Marktführerposition inne hat. Weitere Absatzmärkte liegen im Mittleren Osten, Südamerika und Afrika.

Mit der Neuentwicklung einer intelligenten elektronischen Ladesäule (complEo®) erschließt sich das Unternehmen derzeit zusätzliche Marktpotenziale in einem innovativen und zukunftssträchtigen Marktsegment der Elektromobilität.

ABBILDUNG 16: INTELLIGENTE ELEKTRONISCHE LADESÄULE DER EBG COMPL EO®



CHARAKTERISTIKA DES MARKTES

Im Zuge der Liberalisierung des Strommarktes hat die Dynamik des Marktes zugenommen und damit auch der Veränderungs- und Innovationsdruck.

Entsprechend hat sich in den letzten Jahren auch das Verhalten der EBG-Kunden verändert. Einerseits werden die Zeiten für Projektplanung und die konkreten Projektvorlaufzeiten kürzer. Andererseits ist die Anzahl der kundenspezifischen Lösungen angestiegen und damit die Komplexität in der Produktion und in den administrativen Bereichen.

Da die Produkte der EBG überwiegend im Außenbereich eingesetzt werden, unterliegt die Produktion der EBG einem Saisongeschäft mit entsprechenden Auftragshochphasen in den warmen Monaten des Jahres. Durch eine gezielte Akquisition von Kunden aus anderen Regionen, z. B. Afrika, strebt das Unternehmen u.a. eine Minimierung der Auftragschwankungen an.

CHARAKTERISTIKA DER PRODUKTION

Die EBG produziert ihre Produkte in einer Kleinserienfertigung mit einem hohen Anteil an manueller Fertigung und kann damit die vom Markt bzw. vom Kunden geforderte Flexibilität hinsichtlich der Zeit und/oder Losgröße bestmöglich sicherstellen. Zudem bringt das Unternehmen die notwendige Erfahrung mit, um die Qualitäts- und Sicherheitsstandards, die insbesondere in diesem Marktsegment relevant sind, zu erfüllen. Seit 1994 ist das Unternehmen nach DIN ISO 9001 zertifiziert.

Arbeitsorganisatorisch ist das Unternehmen funktional aufgebaut, neben der Verwaltung gibt es fünf Produktionsbereiche entlang der Wertschöpfungskette (Fertigung/Vormontage, Presserei, Elektrobereich, Endmontage, Lager). Der überwiegende Teil der Arbeitsplätze sind Einzelarbeitsplätze, nur vereinzelt wird heute in Inselgruppen gearbeitet. Je nach Auftragslage wird in einem 2- oder 3-Schicht-System produziert. Die Arbeitsweise wird durch das Projektgeschäft geprägt. Ein flexibles Arbeitszeitmodell (Arbeitszeitkonten) gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, auf die vorhandenen Auftragsschwankungen zeitnah zu reagieren.

Die Produktion der EBG ist natürlich gewachsen und stößt derzeit räumlich, auf Grund der Expansion in den letzten Jahren, an ihre Grenzen. Die in diesem Jahr beschlossene räumliche Ausweitung der Produktion (Neubau einer Produktionshalle) gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, das Hallenlayout und die Produktionsprozesse auf den Prüfstand zu stellen.

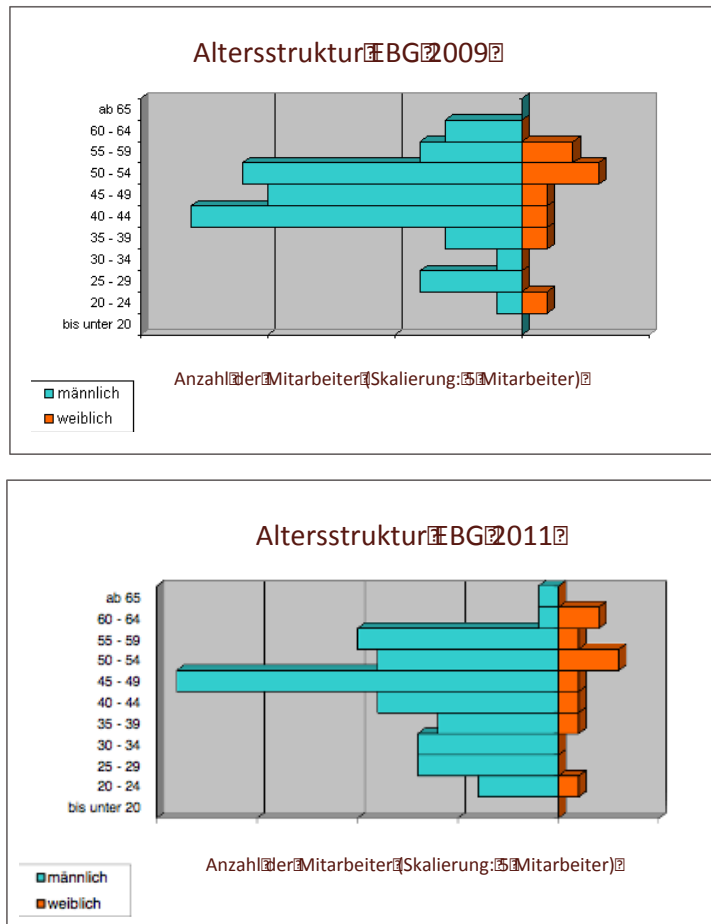
Das Projekt „Fit im Betrieb“ wurde in dieser Umbruchphase durchgeführt und konnte mit den Analyseergebnissen auch wichtige Hinweise für die Neugestaltung der Produktion liefern.

DIE BELEGSCHAFT

Die positive Entwicklung der EBG lässt sich auch an der Anzahl der Beschäftigten ersehen. Zu Beginn des Projektes Ende 2009 waren im Press- und Montagewerk am Standort Lünen 59 feste Mitarbeiter/innen beschäftigt. Zum Ende des Projektes (Oktober 2011) stieg die Anzahl der Beschäftigten auf 83 Personen (40 % Zuwachs).

Der Anteil der männlichen Mitarbeiter dominiert mit 73, die weiblichen Beschäftigten (10) sind überwiegend im administrativen Bereich tätig. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten beträgt heute 44,1 Jahre (2009: 45,7) und zeigt deutlich, dass man mit einer gezielten Einstellungspolitik die Altersstruktur der Belegschaft erfolgreich optimieren kann.

ABBILDUNG 17: ERGEBNISSE DER ALTERSSTRUKTURANALYSE- GESAMTBETRIEB 2009 UND 2011



Die durchgeführte Altersstrukturanalyse im Jahr 2011 zeigt, dass bei der EBG die personenstärkste Gruppe (45 %) im Alter zwischen 35 und 49 Jahren liegt, gefolgt von der Beschäftigtengruppe 50 Jahre und älter (32 %). Die jüngeren Mitarbeiter/-innen unter 35 Jahren sind mit 23 % der Gesamtbelegschaft vertreten.

Der Angestelltenbereich ist mit 31 Beschäftigten vertreten, über die Hälfte der angestellten Beschäftigten sind in der Altersgruppe der 35- bis 49-Jährigen, knapp ein Viertel ist unter 35 Jahren, und leicht über 26 % liegt die Anzahl der über 50-Jährigen.

Die Projektaktivitäten konzentrieren sich auf den gewerblichen Bereich. Dort arbeiten insgesamt 52 Beschäftigte, davon 50 Mitarbeiter und 2 Mitarbeiterinnen. Das Durchschnittsalter der gewerblichen Mitarbeiter

beträgt momentan 44,4 Jahre. Ein Viertel der gewerblichen Belegschaft ist jünger als 35 Jahre, die Altersgruppe der 35- bis 50-Jährigen ist mit 38 % und die Gruppe der über 50-Jährigen ist mit 37 % der gesamten gewerblichen Belegschaft vertreten.

Die Analyse der Altersstruktur verdeutlicht, dass der demografische Wandel auch vor den Toren der EBG keinen Halt macht. Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich das Unternehmen mit der Fragestellung: Was kann ein Unternehmen tun, um die Gesundheit der Beschäftigten langfristig zu erhalten?

QUALIFIKATIONSANFORDERUNGEN

Im gewerblichen Bereich der EBG überwiegt der Anteil an un- und angeleiteten Beschäftigten (ca. 70 %), sie übernehmen überwiegend Montage-tätigkeiten oder sind als Maschinenbediener tätig. Die notwendige Anlern-tätigkeit erfolgt zu Beginn der Anstellung in einem Training on the job-System durch die erfahrenen Mitarbeiter und Vorarbeiter.

Circa ein Drittel der gewerblichen Mitarbeiter verfügen bei der EBG über eine Facharbeiterausbildung, z. B. als Schlosser oder Elektriker. Diese Mitarbeiter sind in der Vormontage oder im Elektrobereich eingesetzt, wo anspruchsvolle und verantwortungsvolle Verdrahtungsarbeiten oder Stanz-/Schlosserarbeiten ausgeführt werden und wo eine Facharbeiterausbildung gesetzlich vorgeschrieben ist.

Die Marktentwicklung der letzten Jahre zeigt deutlich, dass die Komplexität der Produkte und damit die Anforderungen an die Beschäftigten stetig steigen. Neben der gezielten Neueinstellung von qualifizierten Facharbeitern, sieht die EBG die Weiterentwicklung interner Potentiale als eine wichtige Aufgabe der Personalpolitik an.

PERSONALPOLITIK BEI EBG

Gewerbliche- und kaufmännische Ausbildung ist ein wichtiger Grundbaustein der Personalpolitik, um die Nachwuchssicherung im Unternehmen zu gewährleisten. Die Auszubildende bekommen bei der EBG betriebs-spezifische Kompetenzen vermittelt und können von Beginn an produktiv eingesetzt werden. Zudem findet ein Wissenstransfer zwischen Jung und Alt statt.

Ein weiterer Baustein ist die zielgerichtete und individuelle Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten, die innerbetrieblich in Form von Paten-schaften systematisch erfolgt oder als externe fachliche Schulung angeboten wird. Neben den individuellen Entwicklungsalternativen bietet die

EBG den Beschäftigten zielgruppenspezifische Schulungsmaßnahmen, z. B. zum Thema Führungskräfteentwicklung oder derzeit intensiv EDV-Schulungen an.

Eine positive Unternehmenskultur kommt nicht von alleine, die EBG gestaltet diese aktiv. Dazu gehört die gemeinsame Erarbeitung eines Leitbildes mit den Beschäftigten, regelmäßige Durchführung von unternehmensübergreifenden Aktionen wie einem Sommerfest oder Gewährung von Sonderzuschüssen bei überdurchschnittlichen Leistungen einzelner Mitarbeiter/innen oder Abteilungen.

Auch der Aspekt der Gesundheitsförderung ist ein Teil der Personalpolitik bei der EBG und zielt darauf, optimale Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten zu schaffen. Im Folgenden wird der Status quo näher beschrieben.

GESUNDHEITSFÖRDERUNG BEI EBG

Das Thema Gesundheitsförderung ist bei der EBG organisatorisch bei der Geschäftsführung angesiedelt und wird bei der Umsetzung auf die Personalabteilung und die jeweiligen Bereichsleiter delegiert. Somit ist Gesundheitsförderung bei der EBG „Chefsache“.

Im Mittelpunkt der EBG-Maßnahmen zur Gesundheitsförderung stehen die Aktivitäten zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, die in enger Kooperation mit der Berufsgenossenschaft durchgeführt werden. Hierzu gehören die regelmäßigen Prüfungen sicherheitstechnischer und arbeitsbedingter Gefahren, wie die Messung der Staub- und Lärmbelastung, aber auch Betriebsbegehungen durch einen Betriebsarzt und das Angebot an Vorsorgeuntersuchungen an die Beschäftigten.

Ein weiteres Handlungsfeld ist die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze.

In Zusammenarbeit mit dem Logistiklabor der Hochschule Bochum sucht die EBG kontinuierlich nach Lösungen, um die körperlichen Belastungen an den verschiedenen Arbeitsplätzen zu reduzieren. In diesem Kontext wurden z. B. höhenverstellbare und kippbare Arbeitstische für die Verdrahtung konzipiert und angeschafft oder ein intelligentes Logistiksystem für die Materialversorgung entwickelt.

Um die Eigenverantwortung der Beschäftigten für das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz zu steigern wurden im Rahmen des Projektes „Fit im Betrieb“ Workshops mit den gewerblichen Mitarbeitern durchgeführt auf die zum späteren Zeitpunkt Bezug genommen wird.

DAS PROJEKT „FIT IM BETRIEB“ BEI EBG

Vor dem Hintergrund der steigenden Anzahl älterer Beschäftigten einerseits und der zunehmenden betrieblichen Anforderungen andererseits sieht die EBG für sich Handlungsbedarf, Strategien zu entwickeln, um dem demografischen Wandel frühzeitig zu begegnen.

Mit der Beteiligung am dem Projekt „Fit im Betrieb“ hat das Unternehmen folgende Ziele verknüpft:

- Strukturierte Erfassung der aktuellen Belastungssituation im gewerblichen Bereich als Datenbasis für die Entwicklung gezielter Maßnahmen zur Belastungsreduzierung
- Einbeziehung der Beschäftigten in Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Belastungsreduzierung und gleichzeitig Stärkung der Eigenverantwortung der Beschäftigten für die eigene Gesundheit
- Entwicklung von gesundheitsorientierten Berufswegen als strategische Handlungsoption zum Erhalt der Gesundheit von Beschäftigten

Die im Projekt durchgeführten Aktivitäten konzentrierten sich ausschließlich auf den gewerblichen Bereich. Die konkrete Vorgehensweise wird nachfolgend beschrieben:

1. Schritt: Bestandsaufnahme Organisation, Arbeitsplätze und Qualifikation

Im Vorfeld der Belastungsanalyse wurde in einem strukturierten Gespräch mit der Geschäftsführung und den Produktionsverantwortlichen eine Bestandsaufnahme über die bestehenden Arbeitsplätze auf Basis eines vorhandenen Organigramms durchgeführt. Die EBG ist funktional organisiert, neben der Verwaltung gibt es den Produktionsbereich, der in fünf Bereiche unterteilt ist:

- Fertigung/Vormontage
- Elektrobereich
- Presserei
- Endmontage
- Lager

Bezogen auf die Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen und Qualifikationsanforderungen gibt es bereichsspezifische Unterschiede, die im Folgenden kurz dargestellt werden.

Fertigung/Vormontage und Endmontage

ABBILDUNG 18: ARBEITSPLATZ VORMONTAGE



In diesen Bereichen erfolgt die Fertigung und Vormontage von Schrankgehäusen. Dazu gehören Schweiß-, Schlosser- und Zerspanungsarbeiten, die von Fachkräften übernommen werden. In der Vor- und Endmontage werden die Schrankgehäuse unterschiedlicher Ausmaße manuell zusammengebaut, Montagebänke gefertigt und einzeln verpackt. Diese Arbeiten in der Endmontage werden ausschließlich von un- und angelernten Beschäftigten ausgeführt. In der Fertigung/Vormontage ist der überwiegende Teil der Arbeitsplätze mit Fachkräften, z. B. Schlosser, besetzt. Insgesamt sind in den beiden Bereichen elf unterschiedliche Arbeitsplätze definiert.

Presserei

ABBILDUNG 19: ARBEITSPLATZ PRESSEREI



In der Presserei werden die Einzelteile für die Schaltschränke an den Pressen hergestellt. In diesem Bereich sind ausschließlich un- und angeleitete Mitarbeiter/-innen beschäftigt. In der Bestandsaufnahme wurden fünf unterschiedliche Arbeitsplätze definiert.

Elektrobereich

ABBILDUNG 20: ARBEITSPLATZ ELEKTROBEREICH



In diesem Bereich werden das Innenleben der Schaltschränke nach kundenindividuellen Schaltplänen oder elektrische Ladesäulen hergestellt. Eine anspruchsvolle und verantwortungsvolle Aufgabe, die ausschließlich von Fachkräften (Elektriker) ausgeführt wird. Hinzu kommen Tätigkeiten wie Montageplattenbau oder Sägearbeiten, die von un- und angelernten Beschäftigten übernommen werden. Insgesamt weist der Bereich zwölf Arbeitsplätze auf.

Lager

ABBILDUNG 21: ARBEITSPLATZ LAGER



Der kleinste Bereich mit zwei Arbeitsplätzen ist für den Wareneingang und Versand zuständig und hat überwiegend logistische Aufgaben.

Insgesamt wurden im gewerblichen Bereich der EBG 30 Arbeitsplätze definiert und analysiert.

2. Schritt: Belastungsbewertung an den Arbeitsplätzen

Die Belastungsanalyse wurde mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens, welcher alle relevanten Belastungsaspekte betrachtet, durchgeführt. Als bewertende Personen wurden bei EBG die jeweiligen Bereichsverantwortlichen (Vorarbeiter, Bereichsleiter) ausgewählt, die über gute

und übergreifende Kenntnisse der Arbeitsplätze verfügen und eine gewisse Distanz für die objektive Bewertung gewährleisten können.

Im Vorfeld der Bewertung erfolgte eine interne Schulung bzw. Informationsveranstaltung für die Bewertenden durch die SI/CE. Im Rahmen der Schulung wurde einerseits die Anwendung des Fragebogens konkret an betrieblichen Beispielen erläutert. Andererseits diente die Veranstaltung zur allgemeinen Sensibilisierung der bewertenden Personen für das Thema Belastungen am Arbeitsplatz.



Beachten Sie dazu die Unterlagen zur Schulung bzw. Vorbereitung der Bewertenden (Präsentation, Workshopablauf, Info-Papier) in den Kapiteln 6.3.1., 6.3.2. und 6.3.3.

Als Leitfaden für die Bewertung der Arbeitsplätze erhielten die Bewertenden anschließend ein Informationspapier



Beachten Sie dazu das Info-Papier in Kapitel 6.3.3.

Die Bewertung der oben genannten Arbeitsplätze erfolgte mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens. Weitere Hilfsinstrumente waren nicht erforderlich.



Den Fragebogen zur Belastungsbewertung finden Sie in Kapitel 6.3.4.

3. Schritt: Auswertung der Belastungsbewertung

Die per Fragebogen erhobenen Daten für die jeweiligen Arbeitsplätze wurden anschließend durch das Beraterteam in das EDV-Tool „Belastungsbewertung zur Entwicklung gesundheitsorientierter Berufswegekorridore“ eingepflegt.

Mittels des EDV-Tools konnte eine systematische Auswertung der Belastungssituation an den einzelnen Arbeitsplätzen erfolgen. Die Ergebnisse der Belastungsbewertung wurden grafisch dargestellt.



Das EDV-Tool zur Belastungsbewertung finden Sie auf der beiliegenden CD.



Bitte beachten Sie vor Gebrauch unbedingt die technischen Bedienhinweise!

Eine mögliche Darstellung der Auswertungsergebnisse ist die Arbeitsplatzlandkarte. Diese Darstellung ermöglicht einen guten Überblick über

die Gesamtbelastungssituation an den bewerteten Arbeitsplätzen und gibt erste Hinweise darauf, wo mögliche Berufswegekorridente unter Belastungsaspekten sinnvoll sein könnten.

Zur vertieften Diskussion und als Grundlage für die konkrete Erarbeitung von Berufswegekorridenten sowie zur Erarbeitung von Ansatzpunkten zur Belastungsreduktion dient in Ergänzung dazu eine weitere Ergebnisdarstellung: Dies ist die Detailansicht eines Arbeitsplatzes.

Nachfolgend werden beispielhaft die Arbeitsplatzlandkarten der Bereiche Elektro und Presserei zu ausgewählten Aspekten beschrieben.

ABBILDUNG 22: AUSSCHNITT - ARBEITSPLATZLANDKARTE BEREICH ELEKTRO

		Berufswegekorridentmatrix EBG Bereich Elektro/Compleo																					
Ausbildungsvoraussetzungen und Qualifizierungszeit	Ausbildungsvoraussetzung: Meister Qualifizierungs-/Einarbeitungszeit																						
	Ausbildungsvoraussetzung: Facharbeiter Qualifizierungs-/Einarbeitungszeit	<table border="1"> <tr><th>Facharbeiter</th><th>Vorarbeiter(Elektro/Festplatz)</th></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td></td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td></td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td></td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td></td></tr> </table>	Facharbeiter	Vorarbeiter(Elektro/Festplatz)	Arbeitszeiten		Umgebung		Muskel/Skelett		Weiteres		<table border="1"> <tr><th>Facharbeiter</th><th>Niederspannungsverteilung</th></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td></td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td></td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td></td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td></td></tr> </table>	Facharbeiter	Niederspannungsverteilung	Arbeitszeiten		Umgebung		Muskel/Skelett		Weiteres	
	Facharbeiter	Vorarbeiter(Elektro/Festplatz)																					
Arbeitszeiten																							
Umgebung																							
Muskel/Skelett																							
Weiteres																							
Facharbeiter	Niederspannungsverteilung																						
Arbeitszeiten																							
Umgebung																							
Muskel/Skelett																							
Weiteres																							
<table border="1"> <tr><th>Facharbeiter</th><th>Straßenbeleuchtung</th></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td></td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td></td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td></td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td></td></tr> </table>	Facharbeiter	Straßenbeleuchtung	Arbeitszeiten		Umgebung		Muskel/Skelett		Weiteres		<table border="1"> <tr><th>Facharbeiter</th><th>Elektro-Tankstelle</th></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td></td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td></td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td></td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td></td></tr> </table>	Facharbeiter	Elektro-Tankstelle	Arbeitszeiten		Umgebung		Muskel/Skelett		Weiteres			
Facharbeiter	Straßenbeleuchtung																						
Arbeitszeiten																							
Umgebung																							
Muskel/Skelett																							
Weiteres																							
Facharbeiter	Elektro-Tankstelle																						
Arbeitszeiten																							
Umgebung																							
Muskel/Skelett																							
Weiteres																							
<table border="1"> <tr><th>Facharbeiter</th><th>UFS-K</th></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td></td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td></td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td></td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td></td></tr> </table>	Facharbeiter	UFS-K	Arbeitszeiten		Umgebung		Muskel/Skelett		Weiteres		<table border="1"> <tr><th>Facharbeiter</th><th>Festplatzverteilerschranke</th></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td></td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td></td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td></td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td></td></tr> </table>	Facharbeiter	Festplatzverteilerschranke	Arbeitszeiten		Umgebung		Muskel/Skelett		Weiteres			
Facharbeiter	UFS-K																						
Arbeitszeiten																							
Umgebung																							
Muskel/Skelett																							
Weiteres																							
Facharbeiter	Festplatzverteilerschranke																						
Arbeitszeiten																							
Umgebung																							
Muskel/Skelett																							
Weiteres																							
<table border="1"> <tr><th>Facharbeiter</th><th>Reparaturen(inkl. Betrieb)</th></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td></td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td></td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td></td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td></td></tr> </table>	Facharbeiter	Reparaturen(inkl. Betrieb)	Arbeitszeiten		Umgebung		Muskel/Skelett		Weiteres														
Facharbeiter	Reparaturen(inkl. Betrieb)																						
Arbeitszeiten																							
Umgebung																							
Muskel/Skelett																							
Weiteres																							
Ausbildungsvoraussetzungen: An-/Ungelernt Qualifizierungs-/Einarbeitungszeit:	<table border="1"> <tr><th>An-/Ungelernt</th><th>Verdrahtung</th></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td></td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td></td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td></td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td></td></tr> </table>	An-/Ungelernt	Verdrahtung	Arbeitszeiten		Umgebung		Muskel/Skelett		Weiteres		<table border="1"> <tr><th>An-/Ungelernt</th><th>Sägearbeiten</th></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td></td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td></td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td></td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td></td></tr> </table>	An-/Ungelernt	Sägearbeiten	Arbeitszeiten		Umgebung		Muskel/Skelett		Weiteres		
An-/Ungelernt	Verdrahtung																						
Arbeitszeiten																							
Umgebung																							
Muskel/Skelett																							
Weiteres																							
An-/Ungelernt	Sägearbeiten																						
Arbeitszeiten																							
Umgebung																							
Muskel/Skelett																							
Weiteres																							
	<table border="1"> <tr><th>An-/Ungelernt</th><th>Montageplattenaufbau</th></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td></td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td></td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td></td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td></td></tr> </table>	An-/Ungelernt	Montageplattenaufbau	Arbeitszeiten		Umgebung		Muskel/Skelett		Weiteres		<table border="1"> <tr><th>An-/Ungelernt</th><th>Biegemaschine</th></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td></td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td></td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td></td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td></td></tr> </table>	An-/Ungelernt	Biegemaschine	Arbeitszeiten		Umgebung		Muskel/Skelett		Weiteres		
An-/Ungelernt	Montageplattenaufbau																						
Arbeitszeiten																							
Umgebung																							
Muskel/Skelett																							
Weiteres																							
An-/Ungelernt	Biegemaschine																						
Arbeitszeiten																							
Umgebung																							
Muskel/Skelett																							
Weiteres																							
	<table border="1"> <tr><th>An-/Ungelernt</th><th>WER</th></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td></td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td></td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td></td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td></td></tr> </table>	An-/Ungelernt	WER	Arbeitszeiten		Umgebung		Muskel/Skelett		Weiteres													
An-/Ungelernt	WER																						
Arbeitszeiten																							
Umgebung																							
Muskel/Skelett																							
Weiteres																							

Die Arbeitsplatzlandkarte des Elektrobereiches weist auf der y-Achse die drei erhobenen Qualifikationsniveaus Meister, Facharbeiter und An- bzw. Ungelernte auf. Jede Arbeitsplatzkarte stellt einen bewerteten Arbeitsplatz dar. Darin sind die vier Belastungsthemen der Belastungsbewertung abgebildet: Arbeitszeiten, Umgebungsbedingungen, Muskel-Skelett-Belastungen und weitere Anforderungen. Die Ampelfarben signalisieren,

in welcher Höhe das jeweilige Belastungsthema bewertet wurde. Dabei steht

- ein grünes Feld für keine/geringe Belastung,
- ein gelbes Feld steht für mittlere Belastung und
- ein rotes Feld steht für hohe/sehr hohe Belastung

in dem jeweiligen Belastungsthema. Die Arbeitsplatzkarten sind dem entsprechenden Qualifikationsniveau zugeordnet.

Demnach wurden im Elektrobereich sieben Arbeitsplätze auf der Facharbeiterebene und fünf Arbeitsplätze auf der Ebene Un- und Angelernt bewertet.

Auf den ersten Blick ist auffällig, dass an neun von zwölf Arbeitsplätzen die Muskel-Skelett-Belastungen sehr hoch bewertet wurden und an zwei Arbeitsplätzen die Belastung im mittleren Bereich eingestuft wurde. Ferner fällt auf, dass die weiteren Anforderungen an fünf Arbeitsplätzen sehr hoch bewertet wurden und die restlichen Arbeitsplätze an dieser Stelle eine mittlere Belastung aufweisen. Die Belastung hinsichtlich der Arbeitszeiten ist in dem zu betrachtenden Bereich je Arbeitsplatz sehr unterschiedlich. Die Umgebungsbedingungen sind an fast allen Arbeitsplätzen als gut bewertet und stellen keine bis geringe Belastung dar.

Nach der ersten groben Betrachtung der Belastungssituation im Elektrobereich stellt sich die Frage, welche konkreten Belastungen zu der hohen Gesamtbewertung in den jeweiligen Belastungsthemen geführt haben.

In einer weiteren Ergebnisdarstellung des EDV-Tools „Belastungsbewertung zur Entwicklung gesundheitsorientierter Berufswegekorridente“ – die „Detailansicht Arbeitsplatz“ werden die Belastungsgründe, die zu der Bewertung geführt haben, dargestellt. An dieser Stelle wird beispielhaft eine Detailansicht des Arbeitsplatzes Niederspannungsverteilung aus dem Elektrobereich dargestellt und erläutert.

ABBILDUNG 23: DETAILANSICHT ARBEITSPLATZ NIEDERSPANNUNGSVERTEILUNG (ELEKTROBEREICH)

Niederspannungsverteilung							
Arbeitszeit		Umgebungsbedingungen		Muskel/ Skelett		Weitere Anforderungen	
Gesamt-bewertung	Belastungen	Gesamt-bewertung	Belastungen	Gesamt-bewertung	Belastungen	Gesamt-bewertung	Belastungen
	Frühschicht (Früher Beginn) Spätschicht (spätes Arbeitsende: 20.00 Uhr oder später) Nachtschicht lange Arbeitstage (länger als 8 Stunden) ungünstige Arbeitszeiten Überstunden (mehr als 50 bezahlte Arbeitsstunden pro Woche)		zu laut * zu kalt * zu warm * Wechsel kalt, warm feuchte Luft trockene Luft Arbeiten im Freien Umgang mit glühenden Materialien Zugluft * Stäube Dämpfe, Gase, Schweißdämpfe und -rauche Erschütterungen, Stöße, Schwingungen		Arbeiten im Stehen ** Arbeiten im Sitzen Arbeiten im Hocken Arbeiten im Knien * Oberkörper beugen und/oder verdrehen Heben und Tragen von Lasten häufiges Bewegen von kleinen Gewichten Arbeiten über Kopf/Schulter * Arbeiten mit ausgestrecktem Arm **		Abhängigkeit von vor- und nachgelagerten Stellen Abhängigkeit vom Maschinentakt (Beispiel) Akkord andere Zeit- und Mengenvorgaben (Prämien, Liefer-/Kundentermine) Monotone Arbeiten Verantwortung für Personen Verantwortung für wertvolle Maschinen und/oder Materialien

In der Detailansicht werden die einzelnen Belastungsdimensionen konkretisiert. Hinter den einzelnen Belastungsarten ist in Form von Punkten oder Ausrufezeichen für die Höhe der jeweiligen Bewertung zu sehen. Die **Bepunktung** ist dabei folgendermaßen aufgebaut:

- drei Punkte = Belastung ist „immer/fast immer“ gegeben (100-91 % der Arbeitszeit),
- zwei Punkte = Belastung ist „oft“ gegeben (90-41 % der Arbeitszeit),
- ein Punkt = Belastung ist „manchmal/selten“ gegeben (40-11 % der Arbeitszeit),
- kein Punkt = Belastung ist „nie/fast nie“ gegeben (10-0 % der Arbeitszeit).

Die Anzeige von einem, zwei oder drei **Ausrufezeichen** bedeutet,

- dass die Belastung – so, wie Sie bewertet wurde – auf Dauer dazu führen kann, dass die Tätigkeit an diesem Arbeitsplatz nicht mehr ausgeübt werden kann.

Diese Frage mussten die Bewertenden zu jeder einzelnen Belastung neben der Bewertung an sich ebenfalls beantworten. Die Anzahl der Ausrufezeichen hängt von der bewerteten Dauer bzw. Höhe der jeweiligen Belastung ab.

In unserem konkreten Beispiel – Niederspannungsverteilung- wird deutlich, dass die Muskel-Skelett-Belastungen auf Grund ungünstiger Körperhaltung zustande kommen. Beim Verdrahten müssen die Beschäftigten häufig mit gebeugten Oberkörper und ausgestreckten Arm oder zeitweise in der Hocke arbeiten. Auch Heben und Tragen von Lasten oder kleinen Gewichten wirkt sich negativ auf Muskel-Skelett der Beschäftigten aus.

Bei den weiteren Belastungen wirkt sich der Zeitdruck, unter dem im Projektgeschäft gearbeitet wird negativ aus. Aber auch die Monotonie der Tätigkeit auf der einen Seite und die Verantwortung für Personen und Maschinen bei einem sicherheitsrelevanten Produkt auf der anderen Seite führen an diesem Arbeitsplatz zu einer mittleren Belastung.

Ein weiterer Bereich, der im Rahmen der Belastungsanalyse durchleuchtet wurde ist der Bereich der Presserei. Hier kurz exemplarisch dargestellt:

ABBILDUNG 24: AUSSCHNITT -ARBEITSPLATZLANDKARTE BEREICH PRESSEREI

Berufswegekorridentmatrix (BGM) Bereich Presserei	
Ausbildungsvoraussetzungen in der Qualifizierungszeit	Ausbildungsvoraussetzung: Meister Qualifizierungs-/Einarbeitungszeit
	Ausbildungsvoraussetzung: Facharbeiter Qualifizierungs-/Einarbeitungszeit
	Ausbildungsvoraussetzungen: An-/Ungelernt Qualifizierungs-/Einarbeitungszeit:

<table border="1"> <tr><th>An-/Ungelernt</th><th>Manueller Zuschnitt</th></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td>Rot</td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td>Gelb</td></tr> </table>	An-/Ungelernt	Manueller Zuschnitt	Arbeitszeiten	Grün	Umgebung	Grün	Muskel/Skelett	Rot	Weiteres	Gelb	<table border="1"> <tr><th>An-/Ungelernt</th><th>Pressenbedienung</th></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td>Gelb</td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td>Rot</td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td>Rot</td></tr> </table>	An-/Ungelernt	Pressenbedienung	Arbeitszeiten	Grün	Umgebung	Gelb	Muskel/Skelett	Rot	Weiteres	Rot
An-/Ungelernt	Manueller Zuschnitt																				
Arbeitszeiten	Grün																				
Umgebung	Grün																				
Muskel/Skelett	Rot																				
Weiteres	Gelb																				
An-/Ungelernt	Pressenbedienung																				
Arbeitszeiten	Grün																				
Umgebung	Gelb																				
Muskel/Skelett	Rot																				
Weiteres	Rot																				
<table border="1"> <tr><th>An-/Ungelernt</th><th>Transport</th></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td>Grün</td></tr> </table>	An-/Ungelernt	Transport	Arbeitszeiten	Grün	Umgebung	Grün	Muskel/Skelett	Grün	Weiteres	Grün	<table border="1"> <tr><th>An-/Ungelernt</th><th>Presseneinrichter</th></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td>Grün</td></tr> </table>	An-/Ungelernt	Presseneinrichter	Arbeitszeiten	Grün	Umgebung	Grün	Muskel/Skelett	Grün	Weiteres	Grün
An-/Ungelernt	Transport																				
Arbeitszeiten	Grün																				
Umgebung	Grün																				
Muskel/Skelett	Grün																				
Weiteres	Grün																				
An-/Ungelernt	Presseneinrichter																				
Arbeitszeiten	Grün																				
Umgebung	Grün																				
Muskel/Skelett	Grün																				
Weiteres	Grün																				
	<table border="1"> <tr><th>An-/Ungelernt</th><th>Bedienung Zuschneideautomat</th></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td>Rot</td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td>Grün</td></tr> </table>	An-/Ungelernt	Bedienung Zuschneideautomat	Arbeitszeiten	Grün	Umgebung	Grün	Muskel/Skelett	Rot	Weiteres	Grün										
An-/Ungelernt	Bedienung Zuschneideautomat																				
Arbeitszeiten	Grün																				
Umgebung	Grün																				
Muskel/Skelett	Rot																				
Weiteres	Grün																				

In der Presserei sind ausschließlich Un- und Angelernte beschäftigt. Bei der Betrachtung der Gesamtbelastungssituation wird sichtbar, dass die Belastung je Arbeitsplatz sich sehr unterschiedlich darstellt. Die Hauptbelastungsdimension ist die Muskel-Skelett-Belastung, die an drei von fünf Arbeitsplätzen als sehr hoch bewertet wird und an einem Arbeitsplatz im mittleren Bereich eingestuft wird. Die Umgebungsbedingungen und Arbeitszeiten werden hinsichtlich der Belastung mittel bis gering bewertet und variieren je Arbeitsplatz.

ABBILDUNG 25: DETAILANSICHT ARBEITSPLATZ PRESSENBEDIENUNG (PRESSEREI)

Pressenbedienung											
Arbeitszeit		Bewertung	Umgebungsbedingungen		Bewertung	Muskel/ Skelett		Bewertung	Weitere Anforderungen		Bewertung
Gesamt-bewertung	Belastungen		Gesamt-bewertung	Belastungen		Gesamt-bewertung	Belastungen		Gesamt-bewertung	Belastungen	
	Frühschicht (Früher Beginn)			zu laut	* * *		Arbeiten im Stehen			Abhängigkeit von vor- und nachgelagerten Stellen	* * *
	Spätschicht (spätes Arbeitsende: 20.00 Uhr oder später)			zu kalt			Arbeiten im Sitzen			Abhängigkeit vom Maschinentakt (Beispiel)	
	Nachtschicht			zu warm		*	Arbeiten im Hocken			Akkord	
	lange Arbeitstage (länger als 8 Stunden)			Wechsel kalt, warm			Arbeiten im Kriechen			andere Zeit- und Mengenvorgaben (Prämien, Liefer-/Kundentermine)	
	ungünstige Arbeitszeiten		*	feuchte Luft			Oberkörper beugen und/oder verdrehen			Monotone Arbeiten	
	Überstunden (mehr als 50 bezahlte Arbeitsstunden pro Woche)			trockene Luft		* * *	Heben und Tragen von Lasten			Verantwortung für Personen	
				Arbeiten im Freien			häufiges Bewegen von kleinen Gewichten		*	Verantwortung für wertvolle Maschinen und/oder Materialien	
				Umgang mit glühenden Materialien Zugluft		* * *	Arbeiten über Kopf/Schulter				
				Stäube			Arbeiten mit ausgestrecktem Arm		**		
				Dämpfe, Gase, Schweißdämpfe und -rauche Erschütterungen, Stöße, Schwingungen		*					

Der am stärksten belastete Arbeitsplatz in der Presserei ist der der Pressenbedienung. In der Detailansicht wird ersichtlich, dass insbesondere das Heben und Tragen von Platten, die in der Maschine gepresst werden, zu hohen Belastungen des Muskel-Skeletts führen. Aber auch das häufige Stehen an der Maschine oder die gebeugte Körperhaltung wirken sich negativ aus. Bei den weiteren Anforderungen wirkt sich die Abhängigkeit vom Maschinentakt, die Monotonie der Arbeit und der Termindruck negativ auf die Belastungssituation aus.

Insgesamt ist bei der Analyse der Belastungssituation im gewerblichen Bereich bei der EBG festzustellen, dass die Muskel-Skelett-Belastungen über alle Bereiche hinweg dominieren und die Hauptbelastungsdimension darstellen. Schwerpunkte der Belastungen liegen in der produktionsbedingten Körperhaltung sowie dem Heben und Tragen von Lasten und kleinen Gewichten. Weitere Anforderungen konzentrieren sich, abhängig vom Arbeitsplatz, weitestgehend auf Termindruck, Monotonie der Tätigkeiten und in der Presserei auf die Abhängigkeit vom Maschinentakt. Die Belastung durch Arbeitszeiten und Umgebungsbedingungen werden insgesamt als gering bewertet, sie treten lediglich an bestimmten Arbeitsplätzen auf.

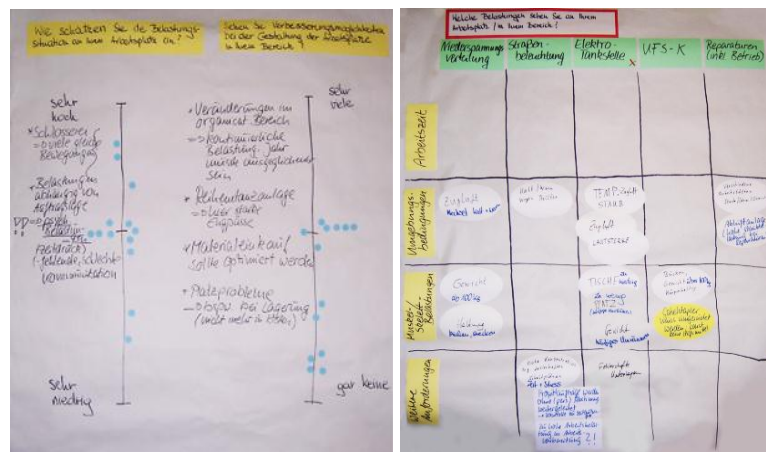
Festzuhalten ist, dass die Belastungsdimensionen und die Belastungsarten in vielen Bereichen sehr ähnlich ausgeprägt sind. Belastungsreduzierung durch Belastungswechsel ist bei der EBG entsprechend schwierig zu gestalten.

4. Schritt: Belastungsworkshops mit den Beschäftigten

Die Ergebnisse der Belastungsanalyse boten der EBG eine gute Grundlage, um mit den Beschäftigten intensiver zum Thema „Belastungen am Arbeitsplatz“ ins Gespräch zu kommen und konkrete Ansatzpunkte zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu erarbeiten. Ferner verfolgte die Geschäftsführung das Ziel, die Eigenverantwortung der Beschäftigten für die eigene Gesundheit zu erhöhen.

Im Rahmen des Projektes „Fit im Betrieb“ wurden in allen fünf Produktionsbereichen jeweils Workshops mit allen Beschäftigten zum Thema Belastungen am Arbeitsplatz durchgeführt. Die aktive Mitwirkung aller Teilnehmenden zeigte einerseits ein großes Interesse an diesem Thema. Andererseits wurde im Workshop deutlich, dass die Beschäftigten die Problemfelder an ihren Arbeitsplätzen sehr gut kennen und viele Verbesserungsideen im Kopf haben, die es abzurufen gilt.

ABBILDUNG 26: AUSSCHNITTE AUS DEN WORKSHOPS „BELASTUNGEN AM ARBEITSPLATZ“



Die Ergebnisse der Belastungsanalyse wurden durch die Beschäftigten bestätigt und mit zusätzlichen Details aus der praktischen Arbeit ergänzt.

Als Ergebnis der Workshops wurde gemeinsam mit den Beschäftigten eine Auflistung von möglichen Optimierungsmaßnahmen erstellt, die auf die Reduzierung von Belastungen an den Arbeitsplätzen abzielte. Die Vorschläge reichten von Investitionen in Arbeitshilfen und höhenverstellbaren Tischen, Ideen zu Qualifizierungsansätzen, Vorschlägen zur Gestaltung der Kommunikation bis hin zu Vorschlägen hinsichtlich der Optimierung der Materialversorgung und der innerbetrieblichen Logistik.

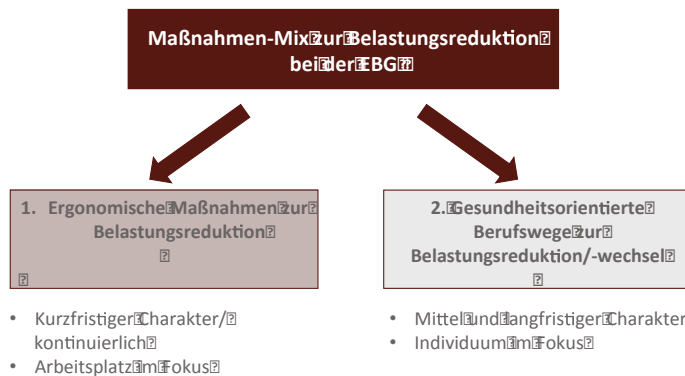
In einem Gespräch mit der Geschäftsführung und dem Betriebsrat wurde diese Liste beratschlagt und die Mehrzahl der Maßnahmen genehmigt. Um die Umsetzung zeitnah sicherzustellen, wurden die Führungskräfte in die Verantwortung gezogen und mit der Umsetzungskontrolle beauftragt.

Damit wurde den Führungskräften ein deutliches Signal gegeben, dass die optimale Gestaltung der Arbeitsplätze und der Arbeitsbedingungen eine wichtige Führungsaufgabe ist.

Mit den durchgeführten Workshops „Belastungen am Arbeitsplatz“ wurde ein Prozess bei der EBG in Gang gesetzt, der das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz offen thematisiert, die Mitarbeiter/-innen sensibilisiert und ihnen Gestaltungsspielräume im Unternehmen verschafft.

Die Diskussion um die Belastungsreduzierung bei der EBG zeigte aber auch deutlich, dass an einigen Stellen/Arbeitsplätzen bestimmte Belastungen nicht reduziert werden können und alternative Wege eingeschlagen werden müssen, um die Gesundheit der Beschäftigten langfristig zu sichern.

Als Schlussfolgerung aus den bisherigen Aktivitäten wurde festgestellt, dass ein Maßnahmenmix aus ergonomischen Maßnahmen zur Belastungsreduktion und gesundheitsorientierten Berufswegen, die langfristig Belastungswechsel als Ziel haben, der erfolgsversprechende Weg für die EBG ist.



5. Schritt: Gesundheitsorientierte Berufswege als strategische Handlungsoption zum Erhalt der Gesundheit von Beschäftigten

Die Entwicklung von Berufswegen und damit einhergehend der regelmäßige Arbeitsplatzwechsel von Beschäftigten geht oftmals mit einer Veränderung von Qualifikationsanforderungen einher und erfordert eine systematische, auch langfristig orientierte Personalentwicklung.

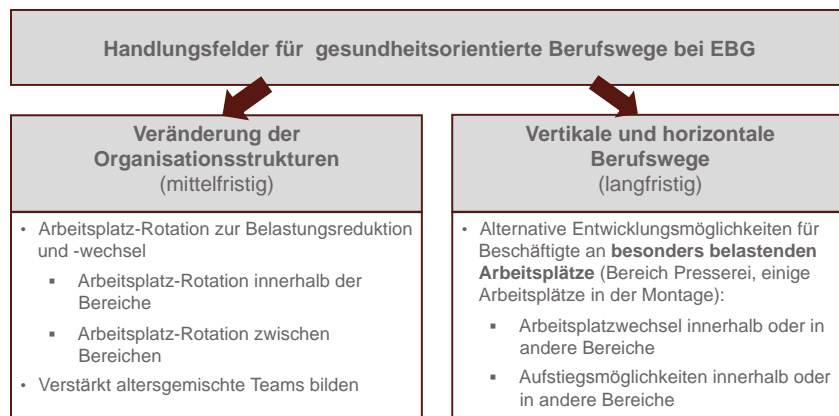
Die innerbetriebliche Diskussion zum Thema gesundheitsorientierte Berufswege bei der EBG machte einerseits deutlich, dass auf Grund der schwer absehbaren Marktentwicklung eine langfristige Personalentwicklung schwierig zu gestalten ist.

Auf der anderen Seite steigt der Handlungsdruck:

1. Die Prognose der Altersstruktur verdeutlicht, dass der Anteil an älteren Beschäftigten bei der EBG in den nächsten zehn Jahren steigt, die Anzahl an Ausstiegs-/bzw. Schonarbeitsplätzen aber schon heute sehr gering ist. Die gesetzlichen Ausstiegsoptionen sind nicht vorhanden und die individuellen Ausstiegslösungen werden von den Beschäftigten nicht angestrebt.
2. Auch auf der Marktseite steigen die Anforderungen. Die aktuellen Marktentwicklungen werden anspruchsvoller und entsprechend steigen die fachlichen Anforderungen an die Beschäftigten.

Trotz der beschriebenen Herausforderungen bei der Umsetzung von gesundheitsorientierten Berufswegen möchte sich das Unternehmen dem wichtigen Zukunftsthema widmen.

In einem Workshop mit der Geschäftsführung, Personalverantwortlichen und betrieblichen Experten wurden Handlungsfelder für die gesundheitsorientierte Berufswege bei der EBG diskutiert. Im Folgenden werden diese kurz skizziert:



Das erste Handlungsfeld hat einen mittelfristigen Charakter und zielt auf die Veränderung der Organisationsstrukturen ab. Mit der Einführung eines Rotationsprinzips in einigen gewerblichen Bereichen soll ein regelmäßiger Belastungswechsel angestrebt werden. Diese Maßnahmen knüpfen an die begonnenen Umstrukturierungsmaßnahmen im Unternehmen an. Hier wurden punktuell Einzelarbeitsplätze zu Arbeitsplatzinseln zusammengeführt. Diese Ansätze der Neuorganisation der Produktion sollen neben dem betrieblichen Bedarf und den qualifikatorischen Voraussetzungen auch den Aspekt der Belastung integrieren. Diese regelmäßigen Arbeitsplatzwechsel sind bei EBG innerhalb der einzelnen Bereiche aber auch zwischen zwei gewerblichen Bereichen vorstellbar.

Ergänzend hierzu sollen in Zukunft verstärkt altersgemischte Teams gebildet werden, die eine Belastungsreduktion für die älteren Beschäftigten bedeuten, aber auch einen positiven Beitrag zum Wissenstransfer zwischen Jung und Alt liefern.

Für bestimmte Arbeitsplätze, an denen belastungsreduzierende Maßnahmen nicht greifen oder nicht umsetzbar sind gilt, die dort beschäftigten Mitarbeiter/-innen frühzeitig zu sensibilisieren und zu motivieren, sie im Unternehmen weiter zu entwickeln, um einen Arbeitsplatzwechsel zu ermöglichen.

Ein Beispiel für diese Art von Arbeitsplätzen stellt der oben beschriebene Arbeitsplatz im Bereich der Presserei – Pressenbedienung – dar. Er zeichnet sich durch häufiges Heben und Tragen von Gewichten (Platten, die ungünstig zu hantieren sind), häufiges Stehen an der Maschine und hohe Abhängigkeit vom Maschinentakt aus. Zudem sind die Umgebungsbedingungen (Staub, Lautstärke etc.) an der Maschine ungünstig. Trotz eingesetzter Arbeitshilfen ist dieser Arbeitsplatz körperlich sehr anstrengend. Die Mitarbeiter, welche an diesem Arbeitsplatz heute eingesetzt sind, sind überwiegend im Alter von 50 Jahren und Un- bzw. Angelernt.

Es ist absehbar, dass die dort beschäftigten Mitarbeiter/-innen in zehn Jahren diese Tätigkeiten in der vorgegebenen Zeit und Menge nur sehr schwer leisten können.

Daher ist es eine wichtige Aufgabe der Personalverantwortlichen, mit den betroffenen Mitarbeiter/-innen frühzeitig und gemeinsam zu überlegen, welche Alternativen ein Unternehmen für die Beschäftigtengruppe hat, um die Belastungssituation für den Einzelnen zu verbessern und damit die Gesundheit und die Produktivität zu sichern. Auf der anderen Seite ist es sinnvoll, frühzeitig die individuellen Kompetenzen, Fähigkeiten und Entwicklungswünsche der Mitarbeiter zu prüfen, um dann einen entsprechenden gesundheitsorientierten Berufsweg vorzudenken und zu planen.

RESÜMEE

Die durchgeführte Belastungsanalyse hat gezeigt, dass im gewerblichen Bereich der EBG die Muskel-Skelett-Belastungen überwiegen, weitere Belastungsdimensionen sind je nach Arbeitsplatz sehr unterschiedlich ausgeprägt. Um die Belastungssituation in der Produktion zu optimieren wurde eine Vielzahl an ergonomischen und organisatorischen Maßnahmen aus Sicht der Beschäftigten erarbeitet und in den bereits von der Geschäftsführung angestoßenen Optimierungs- und Reorganisationspro-

zess integriert. Dabei zeigte die konsequente Einbeziehung der Beschäftigten in den Prozess positive Wirkung auf die Umsetzungsbereitschaft und das Engagement der Beschäftigten.

An bestimmten Arbeitsplätzen sind ergonomische Verbesserungen weitestgehend ausgeschöpft oder nicht umsetzbar. An dieser Stelle muss ein Unternehmen versuchen, Belastungswechsel für die Beschäftigten zu organisieren, um die Gesundheit und die Produktivität der Mitarbeiter/-innen langfristig zu sichern.

Die EBG hat sich in dem Zusammenhang für einen Maßnahmenmix entschieden. Zum einen sollen arbeitsorganisatorische Maßnahmen wie Arbeitsplatzrotation innerhalb aber auch zwischen den Produktionsbereichen systematisch organisiert werden, um einen regelmäßigen Belastungswechsel für die Beschäftigten sicherzustellen. Zum anderen werden für die Beschäftigten, die an besonders belastenden Arbeitsplätzen arbeiten, alternative langfristige Berufswege unter Berücksichtigung der Gesundheitsaspekte entwickelt. Denn bei einigen Arbeitsplätzen können die betrieblichen Experten absehen, dass auf Grund der gestiegenen Anforderungen und der körperlichen Belastungen ein produktiver Einsatz von älteren Mitarbeiter/-innen nicht möglich ist.

Frühzeitige Ansprache und Motivation der Beschäftigten, sich mit gesundheitsorientierten Berufsalternativen im Unternehmen auseinander zu setzen ist eine besonders sensible und wichtige Herausforderung für die Personalverantwortlichen bei der EBG.

Im Zuge des sichtbaren demografischen Wandels bei der EBG und den steigenden Herausforderungen seitens des Marktes ist es insbesondere für mittelständische Unternehmen wie der EBG wichtig, sich personalpolitisch gut aufzustellen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Hierzu gehört Sicherstellung einer ausgeglichenen Personalstruktur, Schaffung optimaler gesunder Arbeitsbedingungen und vorausschauende Personalpolitik, zu der auch das Thema „gesundheitsorientierte Berufswege“ zählt.

Kontakt:

Elektro-Baulemente GmbH
Dr. Hans Dieter Storzer
An der Wethmarheide 17
44536 Lünen



Tel.: +49 (0) 2306 923-460
Fax: +49 (0) 2306 2920
E-Mail: storzer@ebg-luenen.de
www.ebg-luenen.de

5.2. WICKE GMBH + Co. KG

Das Beispiel Wicke GmbH + Co. KG steht für ein Unternehmen, das vor dem Hintergrund des demografischen Wandels im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung sehr aktiv ist. Die Maßnahmen rund um das Thema Gesundheitsförderung gehen auf in einem systematischen ganzheitlichen personalpolitischen Konzept.

Im Rahmen des Projekts galt es daher zu prüfen, ob und inwiefern die bei Wicke bereits durchgeführten Maßnahmen – etwa im Bereich der Ergonomie – an den richtigen Stellen ansetzen. Weiterhin sollte überprüft werden, ob gesundheitsorientierte Berufswegekorridentore als Instrument betrieblicher Gesundheitspolitik eine sinnvolle Ergänzung zu ergonomischen Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung sein können.

Die im Unternehmen vorhandene Expertise konnte zur Weiterentwicklung der im Rahmen des Projekts entstandenen Belastungsbewertung genutzt werden.

UNTERNEHMENSSTECKBRIEF

Die Wicke GmbH + Co. KG ist ein Unternehmen der Metallindustrie und führender Hersteller von Rädern, Lenk- und Bockrollen bis hin zu kompletten Fahrwerks-Systemkomponenten für jede Art von Transportgeräten. Das Unternehmen wurde im Jahr 1866 gegründet. In den letzten Jahren hat sich Wicke auf die Konstruktion und Produktion von Schwerlast-Rädern und -Rollen spezialisiert. Dabei liegt die Kernkompetenz in der Verarbeitung und Entwicklung neuer hochwertiger Werkstoffe, wie Vulkollan®, Tophane®, SuperTrac®, FilaTron®, DynaRoll® oder Redthane®.

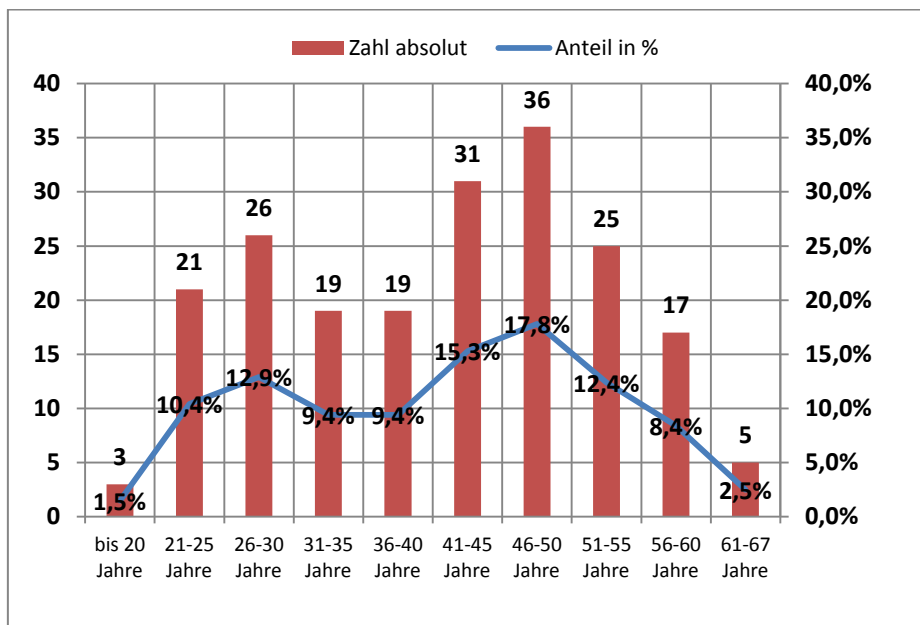
Die hohen Qualitätsmaßstäbe bei Wicke sind im Qualitätsmanagementsystem DIN EN ISO 9001:2008 verankert. Dass das System bei Wicke gelebt wird, zeigt sich an der Rezertifizierung des Systems in der aktuellsten Fassung. Weiterhin ist auch das Umweltmanagementsystem bei Wicke nach DIN EN ISO 14001 zertifiziert. Die strategische Umweltpolitik wurde in den Unternehmenszielen verankert.

Wicke produziert in Deutschland, Tschechien und in China. Mit der weltweiten Vertriebsorganisation in Deutschland, Österreich, den Niederlanden, Frankreich, Ungarn, England, den USA, Kanada, Dänemark, Griechenland, Italien, Polen, Rumänien, Spanien und der Schweiz beschäftigt das Unternehmen insgesamt ca. 850 Mitarbeiter/-innen.

BELEGSCHAFTSSTRUKTUR

Der Betrieb in Sprockhövel-Herzkamp beschäftigt derzeit 263 Mitarbeiter/-innen (Stand: September 2011), davon sind 226 Männer und 37 Frauen. Weil die Projektaktivitäten ausschließlich im gewerblichen Bereich angesiedelt waren, wird in den nachfolgenden Darstellungen darauf der Fokus gelegt. 193 Mitarbeiter und neun Auszubildende arbeiten im gewerblichen Bereich; 57 Mitarbeiter und vier Auszubildende arbeiten im kaufmännischen Bereich.

ABBILDUNG 27: BELEGSCHAFTSSTRUKTUR IM GEWERBLICHEN BEREICH, STAND 2011



Das Durchschnittsalter der gewerblichen Angestellten beträgt 41,8 Jahre; das Durchschnittsalter der kaufmännischen Angestellten beträgt 44,4 Jahre (Stand: 1. September 2011). Knapp ein Viertel der gewerblichen Belegschaft ist älter als 50 Jahre, über die Hälfte sind in der Altersgruppe der 30- bis 50-Jährigen. Ein weiteres Viertel ist jünger als 30 Jahre. Die Zahlen zeigen, dass der demografische Wandel auch bei Wicke Einzug gehalten hat. Inwiefern das Unternehmen darauf reagiert hat, wird später gezeigt werden.

QUALIFIKATIONSANFORDERUNGEN

Die Belegschaft ist eine Facharbeiterbelegschaft mit einem breiten Spektrum an Berufsabschlüssen. Der Anteil der angelernten gewerblichen Mitarbeiter/-innen – also ohne bzw. ohne einschlägige Ausbildung – am Gesamtbestand gewerblicher Mitarbeiter beträgt 17 % (Stand September 2011). Im Jahr 1990 betrug dieser Anteil noch 61 %. Diese Entwicklung zeigt, dass die Tätigkeiten im gewerblichen Bereich immer anspruchsvol-

ler geworden sind. Das Spektrum möglicher Qualifikationen im gewerblichen Bereich ist bei Wicke sehr breit gefächert – zumal Wert darauf gelegt wird, in allen Bereichen Mitarbeiter zu gewinnen, die eine Ausbildung abgeschlossen haben: Vom Bergmann und Betonbauer, über Dreher, Elektriker, Elektromechaniker, Feinwerkmechaniker, Fachkraft für Logistik, Maler und Lackierer, Maschinenschlosser, Maurer, Schlosser und Schweißer bis hin zum Stahlbauschlosser oder Werkzeugmacher reichen die Qualifikationen, um nur einige zu nennen.

PERSONALMANAGEMENT BEI WICKE

Wicke reagierte früh auf die Herausforderungen des demografischen Wandels. Die Aktivitäten und Maßnahmen, die das Unternehmen in den letzten Jahren ergriffen hat, konsequent verfolgt und für die Zukunft plant, haben sich zu einem systematischen ganzheitlichen personalpolitischen Konzept verdichtet – dem Wicke PE-Haus. Das Wicke PE-Haus besteht aus dem Fundament, dem Erdgeschoss, einer ersten und zweiten Etage sowie dem Dach.

ABBILDUNG 28: DAS WICKE PE-HAUS



Sämtliche personalpolitischen Maßnahmen des Unternehmens finden sich im Wicke PE-Haus wieder. Zu diesen Maßnahmen zählen unter anderem die folgenden:

- Gewerbliche und kaufmännische Ausbildung (Werkstatt im Erdgeschoss)

Die betrieblichen Ausbildungsaktivitäten wurden und werden konsequent beibehalten – zur Entlastung des angespannten Fachkräfte-

marktes. Dadurch sind im gewerblichen Bereich schon mehr als 15 % der Beschäftigten eigene Auszubildete – mit steigender Tendenz.

- Fort- und Weiterbildung
(Wohnzimmer in der ersten Etage)

Bei Wicke wird Fort- und Weiterbildung unter Einbeziehung von Kompetenzübersichten gezielt und systematisch betrieben. Seit mehr als 20 Jahren gibt es ein Budget für Investitionen in Fort- und Weiterbildung für alle Beschäftigten. Auch die permanente Weiterentwicklung der Führungskräfte ist ein wichtiges Anliegen der Wicke-Personalentwicklung. Dazu zählt auch die Förderung von Beschäftigten für Meister- und Techniker Ausbildung, um Fach- und Führungskräfte aus dem eigenen Haus zu gewinnen.

- Mitarbeiterbindung und -gewinnung
(Küche in der ersten Etage)

Die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen erfolgt einer langfristigen Strategie folgend aus vielen Einzelmaßnahmen, die Wicke zu einem Markenzeichen in der Region haben wachsen lassen. Zu den Maßnahmen zählen unter anderem zusätzliche Arbeitgeberleistungen wie „Betriebliche Altersvorsorge“, „Mittagessenzuschuss“, „Jubiläumsgelder für 10-, 25- und 40-jährige Zugehörigkeit“, „Geschäftsführer-Gratulation bei runden Geburtstagen (50 und 60 Jahre)“, „Alljährliche Weihnachtsfeier des Gesamtunternehmens“ sowie der „Tag der offenen Tür (alle 3 Jahre)“.

- Betriebliches Gesundheitsmanagement

Das betriebliche Gesundheitsmanagement wird bei Wicke systematisch und konsequent betrieben. Dies umfasst sowohl Maßnahmen auf der Verhältnis- als auch auf der Verhaltensebene. Erstere werden nachfolgend näher beschrieben.

GESUNDHEITSFÖRDERUNG BEI WICKE

Warum investiert das Unternehmen in die Gesundheit der Belegschaft?

Traditionell hat das Unternehmen eine sehr niedrige Fluktuation. Dieses hat zur Folge, dass die Mitarbeiter lange im Unternehmen arbeiten und in der Regel durch Verrentung aus dem Unternehmen ausscheiden. Naturgemäß führt dies zu einem steigenden Durchschnittsalter und einer im Alterssegment der über 50-Jährigen steigenden Personengruppe. Da abzusehen ist, dass das Arbeitskräftepotential auf dem freien Markt geringer wird, ist Wicke darauf angewiesen, diese älter werdende Belegschaft

auch langfristig bis zum Rentenalter zu beschäftigen. Ergonomische Arbeitsplätze sowie körperliche Gesundheit und Fitness der Mitarbeiter/-innen werden deshalb für die Zukunft enorm an Bedeutung gewinnen.

Wicke betrachtet sich als Problemlöser für seine Kunden im Schwerlastbereich für Räder und Rollen. Daher hat der Anteil der schweren Teile überproportional zugenommen. Dies hat zu besonderen körperlichen Belastungen bei den Mitarbeitern/-innen geführt. Diese Belastungen, die grundsätzlich – unabhängig vom Alter – alle gewerblichen Beschäftigten betreffen, sollen jedoch durch ergonomische Unterstützung von Geräten und Anlagen vermieden werden.

Das Thema Gesundheitsförderung hat bei Wicke einen hohen Stellenwert. Im folgenden Abschnitt wird der Status quo zur Gesundheitsförderung im Unternehmen dargestellt.

Status quo –

Aktivitäten zur betrieblichen Gesundheitsförderung

Zusammen mit der AOK Westfalen-Lippe (heute AOK Nord-West), der Berufsgenossenschaft Holz und Metall sowie der Sicherheitsfachkraft des Unternehmens wurde im Jahr 2008 ein Konzept zum betrieblichen Gesundheitsmanagement entwickelt. Ziel war es, ein systematisches und ganzheitliches Gesundheitskonzept in die Strukturen und Arbeitsabläufe der Firma Wicke zu integrieren.

Dementsprechend breit ist das Spektrum an gesundheitsfördernden Maßnahmen, die ins Leben gerufen wurden. Diese betreffen sowohl das Gesundheitsverhalten der Mitarbeiter – etwa durch das Angebot von Rückenschulungen, Bezuschussungen zu Sportkursen in Fitnesscentern u.v.m. – als auch die Unternehmenskultur von Wicke.

Ein wichtiges Anliegen ist bei Wicke auch die Einbeziehung der Führungskräfte in die betriebliche Gesundheitsförderung. So wurden alle Führungskräfte im Rahmen von Seminaren für die Themen Arbeitsschutz, Ergonomie und gesunde Führung sensibilisiert.

Auch die Optimierung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation zählt zu den wesentlichen Bausteinen des Konzepts zum betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Sämtliche Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements werden durch einen „Arbeitskreis Gesundheit“, der im Rahmen des Projekts zur Einführung des betrieblichen Gesundheitsmanagements gegründet wurde, im Unternehmen implementiert, vorangetrieben und evaluiert.

Der Arbeitskreis Gesundheit erarbeitet Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Dies sind insbesondere ergonomische Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung. So wurde in der Lackiererei ein neuer glatterer Fußboden verlegt, der den besseren Transport von Gitterboxen ermöglicht. Hierdurch reduziert sich der notwendige Kraftaufwand der Beschäftigten. In der Polyurethan-Dreherei wurden darüber hinaus Metallbehälter benutzt bzw. halbe Gitterboxen angeschafft. Diese dienen zum Hochstellen der normalen Gitterboxen. Beim Entnehmen der Produkte müssen sich die Mitarbeiter/-innen in Zukunft nicht mehr soweit hinunterbeugen. Die Belastung des Rückens wird somit reduziert. Durch die Einführung weiterer ergonomischer Maßnahmen, wie z. B. die Erhöhung von Montagetischen oder die Anschaffung von Kranen, konnte die Belastungssituation auch an anderen Arbeitsplätzen reduziert werden. Weitere Maßnahmen sind geplant.

DAS PROJEKT „FIT IM BETRIEB“ BEI WICKE

Im Rahmen der Aktivitäten zur betrieblichen Gesundheitsförderung beteiligte sich Wicke an dem Projekt „Fit im Betrieb“. Insbesondere vor dem Hintergrund der bereits umgesetzten ergonomischen Maßnahmen zur Belastungsreduktion galt es, im Rahmen des Projekts zwei Fragen zu klären:

- Setzen die bisher umgesetzten ergonomischen Maßnahmen zur Belastungsreduktion an den richtigen Stellen an oder zeigen sich bisher nicht oder zu wenig berücksichtigte Belastungen, die Ansatzpunkt weiterer Verbesserungsmaßnahmen sein können?
- Kann – im Sinne einer mittel- bis langfristigen Perspektive – das Konzept der gesundheitsorientierten Berufswegekorridentore weitere Impulse setzen, die bei Wicke zur Gesundheitsförderung und Gesunderhaltung der Belegschaft beitragen?

Zur Klärung dieser Fragen wurde eine Belastungsbewertung der Arbeitsplätze vorgenommen. Die konkrete Vorgehensweise wird nachfolgend beschrieben.

Schritt 1: Bestandsaufnahme Organisation, Arbeitsplätze und Qualifikation

Zu Projektbeginn wurde zunächst gemeinsam mit dem Personalleiter sowie ausgewählten Meistern und Vorarbeitern eine Bestandsaufnahme der Organisation und der Arbeitsplätze durchgeführt. Das Unternehmen Wicke am Standort Sprockhövel besteht neben dem Verwaltungsbereich (EDV, Vertrieb, Einkauf, Rechnungswesen, Personalwesen) aus folgenden Bereichen:

- Konstruktionsabteilung
- Kunststoffspritzerei
- Räder & Rollen (R & R)
- Polyurethan (PU)

Den Bereichen R & R und PU gilt unter Belastungsaspekten besonderes Augenmerk – daher wurde die Belastungsbewertung auf diese beiden Bereiche konzentriert, die nachfolgend kurz beschrieben werden.

Belastungsbewertung in den Bereichen R & R und PU

Bezogen auf die Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen und Qualifikationsanforderungen gibt es bereichsspezifische Unterschiede zwischen dem R & R- und dem PU-Bereich:

- R & R-Bereich:

Qualifikationsvoraussetzungen im R & R-Bereich

In diesem Bereich wird im klassischen Metallbereich gearbeitet: Dreherei, Montage, Sägen, Schweißerei, Presserei, Lackiererei. Von den 68 Beschäftigten sind 13 Beschäftigte (19 %) ohne arbeitsplatzbezogene Ausbildung, d. h. an- bzw. ungelernnt.

Arbeitsplätze im R & R-Bereich

Zur Belastungsbewertung wurden insgesamt zwölf verschiedene Arbeitsplätze definiert, wobei gleiche oder ähnliche Arbeitsplätze zu einem Arbeitsplatz zusammengefasst wurden und somit nur einmal bewertet wurden: Auf der Ebene des Facharbeiters gibt es vier Arbeitsplätze, auf der Ebene der An- bzw. Ungelernten gibt es sieben Arbeitsplätze. Dem Bereich steht ein Meister vor.

Arbeitsorganisatorisch gesehen sind die genannten Arbeitsplätze – abgesehen von einer Ausnahme – Einzelarbeitsplätze. Bei einem Arbeitsplatz handelt es sich um einen Gruppenarbeitsplatz.

- PU-Bereich:

Qualifikationsvoraussetzungen im PU-Bereich

In diesem mehr chemiebezogenen Bereich wird unter erschwerten (wärmebedingten) Bedingungen gearbeitet. Von den 85 Beschäftigten sind nur 17 Beschäftigte (20 %) mit einem Arbeitsplatz betraut, der auf Facharbeiterebene angesiedelt ist. Weitere 17 Beschäftigte (20 %) haben keine einschlägige Ausbildung, sind also an- bzw. ungelernnt.

Arbeitsplätze im PU-Bereich

Zur Belastungsbewertung wurden in diesem Bereich insgesamt acht verschiedene Arbeitsplätze definiert, wobei auch hier wieder gleiche oder ähnliche Arbeitsplätze zu einem Arbeitsplatz zusammengefasst wurden und somit nur einmal bewertet wurden: Sowohl auf der Ebene des Facharbeiters als auch auf der Ebene der An- bzw. Ungelernten gibt es jeweils vier Arbeitsplätze, an denen die Belastungsbewertung durchgeführt werden sollte.

Arbeitsorganisatorisch gesehen sind in diesem Bereich mit einer Ausnahme ebenfalls alle Arbeitsplätze Einzelarbeitsplätze. Auch hier gibt es einen Gruppenarbeitsplatz.

Schritt 2: Belastungsbewertung an den Arbeitsplätzen

Im zweiten Schritt musste geklärt werden, wer die Belastungsbewertung der Arbeitsplätze in beiden Bereichen vornehmen sollte. Neben dem Betriebsleiter wurden zur Belastungsbewertung die Meister und Vorarbeiter der Bereiche herangezogen. Expertenkenntnisse der jeweiligen Arbeitsplätze bei gleichzeitiger Distanz zu individuellen oder temporären Einflussfaktoren konnte so gewährleistet werden. Vor der eigentlichen Belastungsbewertung wurden die Bewertenden geschult.

Beachten Sie dazu die Unterlagen zur Schulung bzw. Vorbereitung der Bewertenden (Präsentation, Workshopablauf, Info-Papier) in den Kapiteln 6.3.1., 6.3.2. und 6.3.3.



Als Gedankenstütze und Leitfaden für die Bewertung erhielten die Bewertenden anschließend ein Informationspapier.

Beachten Sie dazu das Info-Papier in Kapitel 6.3.3.



Nach dieser Einführung haben die Bewertenden die Belastungsbewertung an den oben genannten Arbeitsplätzen mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens durchgeführt.

Den Fragebogen zur Belastungsbewertung finden Sie in Kapitel 6.3.4.



Schritt 3: Auswertung der Belastungsbewertung

Die mittels Fragebogen erhobenen Daten für die jeweiligen Arbeitsplätze wurden anschließend durch das Beraterteam in das EDV-Tool „Belastungsbewertung zur Entwicklung gesundheitsorientierter Berufswegekorridore“ eingepflegt. Dies ermöglichte eine systematische Auswertung der Belastungssituation an den einzelnen Arbeitsplätzen. Mittels Tool konnten die Ergebnisse der Belastungsbewertung grafisch dargestellt werden.

Das EDV-Tool zur Belastungsbewertung finden Sie auf der beiliegenden CD.



Bitte beachten Sie vor Gebrauch unbedingt die technischen Bedienhinweise!



Auswertungsergebnisse
des R & R-Bereichs

Eine Darstellung der Auswertungsergebnisse, die mittels Tool erstellt werden kann, ist die Arbeitsplatzlandkarte. Diese Darstellung ermöglicht einen guten Überblick über die Gesamtbelastungssituation an den bewerteten Arbeitsplätzen. Diese Ansicht kann erste Hinweise darauf geben, wo mögliche Berufswegekorridentore unter Belastungsaspekten sinnvoll sein können. Zur vertieften Diskussion und konkreten Erarbeitung von Berufswegekorridentoren sowie Ansatzpunkten zur Belastungsreduktion – etwa durch ergonomische Verbesserungsmaßnahmen – dient in Ergänzung dazu eine weitere Ergebnisdarstellung: Dies ist die Detailansicht eines Arbeitsplatzes. Nachfolgend wird die Arbeitsplatzlandkarte des R & R-Bereichs bei Wicke zu ausgewählten Aspekten beschrieben.

ABBILDUNG 29: ARBEITSPLATZLANDKARTE BEREICH R & R

Berufswegekorridentorematrix Wicke - Bereich R & R																																																																																
Ausbildungsvoraussetzungen	Ausbildungsvoraussetzung: Meister <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr><td>Meister</td><td>FU-Meister</td></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td>Gelb</td></tr> </table>	Meister	FU-Meister	Arbeitszeiten	Grün	Umgebung	Grün	Muskel/Skelett	Grün	Weiteres	Gelb																																																																					
	Meister	FU-Meister																																																																														
	Arbeitszeiten	Grün																																																																														
Umgebung	Grün																																																																															
Muskel/Skelett	Grün																																																																															
Weiteres	Gelb																																																																															
Ausbildungsvoraussetzung: Facharbeiter <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr><td>Facharbeiter</td><td>Roboterschweißer</td><td>Facharbeiter</td><td>CNC-Dreher</td></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td>Grün</td><td>Grün</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td>Grün</td><td>Grün</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td>Rot</td><td>Grün</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td>Rot</td><td>Grün</td><td>Grün</td></tr> </table> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr><td>Facharbeiter</td><td>Montage-Schwerlast-</td><td>Facharbeiter</td><td>Handschweißer</td></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td>Grün</td><td>Grün</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td>Grün</td><td>Grün</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td>Rot</td><td>Rot</td><td>Rot</td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td>Grün</td><td>Grün</td><td>Grün</td></tr> </table>	Facharbeiter	Roboterschweißer	Facharbeiter	CNC-Dreher	Arbeitszeiten	Grün	Grün	Grün	Umgebung	Grün	Grün	Grün	Muskel/Skelett	Rot	Grün	Grün	Weiteres	Rot	Grün	Grün	Facharbeiter	Montage-Schwerlast-	Facharbeiter	Handschweißer	Arbeitszeiten	Grün	Grün	Grün	Umgebung	Grün	Grün	Grün	Muskel/Skelett	Rot	Rot	Rot	Weiteres	Grün	Grün	Grün																																								
Facharbeiter	Roboterschweißer	Facharbeiter	CNC-Dreher																																																																													
Arbeitszeiten	Grün	Grün	Grün																																																																													
Umgebung	Grün	Grün	Grün																																																																													
Muskel/Skelett	Rot	Grün	Grün																																																																													
Weiteres	Rot	Grün	Grün																																																																													
Facharbeiter	Montage-Schwerlast-	Facharbeiter	Handschweißer																																																																													
Arbeitszeiten	Grün	Grün	Grün																																																																													
Umgebung	Grün	Grün	Grün																																																																													
Muskel/Skelett	Rot	Rot	Rot																																																																													
Weiteres	Grün	Grün	Grün																																																																													
Ausbildungsvoraussetzung: An-/Ungelernt <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr><td>An-/Ungelernt</td><td>Kommissionierung (Lager)</td><td>An-/Ungelernt</td><td>Sägemitarbeiter</td></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td>Grün</td><td>Grün</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td>Grün</td><td>Grün</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td>Rot</td><td>Grün</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td>Grün</td><td>Grün</td><td>Grün</td></tr> </table> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr><td>An-/Ungelernt</td><td>Transport</td><td>An-/Ungelernt</td><td>Lackierer</td></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td>Grün</td><td>Grün</td><td>Rot</td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td>Grün</td><td>Grün</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td>Grün</td><td>Rot</td><td>Rot</td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td>Grün</td><td>Rot</td><td>Rot</td></tr> </table> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr><td>An-/Ungelernt</td><td>Schwerlast-Endmontage</td><td>An-/Ungelernt</td><td>Versandmitarbeiter</td></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td>Grün</td><td>Grün</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td>Grün</td><td>Grün</td><td>Grün</td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td>Rot</td><td>Rot</td><td>Rot</td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td>Grün</td><td>Grün</td><td>Grün</td></tr> </table> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr><td>An-/Ungelernt</td><td>Montierem-Standard</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Arbeitszeiten</td><td>Grün</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Umgebung</td><td>Grün</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Muskel/Skelett</td><td>Rot</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Weiteres</td><td>Rot</td><td></td><td></td></tr> </table>	An-/Ungelernt	Kommissionierung (Lager)	An-/Ungelernt	Sägemitarbeiter	Arbeitszeiten	Grün	Grün	Grün	Umgebung	Grün	Grün	Grün	Muskel/Skelett	Rot	Grün	Grün	Weiteres	Grün	Grün	Grün	An-/Ungelernt	Transport	An-/Ungelernt	Lackierer	Arbeitszeiten	Grün	Grün	Rot	Umgebung	Grün	Grün	Grün	Muskel/Skelett	Grün	Rot	Rot	Weiteres	Grün	Rot	Rot	An-/Ungelernt	Schwerlast-Endmontage	An-/Ungelernt	Versandmitarbeiter	Arbeitszeiten	Grün	Grün	Grün	Umgebung	Grün	Grün	Grün	Muskel/Skelett	Rot	Rot	Rot	Weiteres	Grün	Grün	Grün	An-/Ungelernt	Montierem-Standard			Arbeitszeiten	Grün			Umgebung	Grün			Muskel/Skelett	Rot			Weiteres	Rot		
An-/Ungelernt	Kommissionierung (Lager)	An-/Ungelernt	Sägemitarbeiter																																																																													
Arbeitszeiten	Grün	Grün	Grün																																																																													
Umgebung	Grün	Grün	Grün																																																																													
Muskel/Skelett	Rot	Grün	Grün																																																																													
Weiteres	Grün	Grün	Grün																																																																													
An-/Ungelernt	Transport	An-/Ungelernt	Lackierer																																																																													
Arbeitszeiten	Grün	Grün	Rot																																																																													
Umgebung	Grün	Grün	Grün																																																																													
Muskel/Skelett	Grün	Rot	Rot																																																																													
Weiteres	Grün	Rot	Rot																																																																													
An-/Ungelernt	Schwerlast-Endmontage	An-/Ungelernt	Versandmitarbeiter																																																																													
Arbeitszeiten	Grün	Grün	Grün																																																																													
Umgebung	Grün	Grün	Grün																																																																													
Muskel/Skelett	Rot	Rot	Rot																																																																													
Weiteres	Grün	Grün	Grün																																																																													
An-/Ungelernt	Montierem-Standard																																																																															
Arbeitszeiten	Grün																																																																															
Umgebung	Grün																																																																															
Muskel/Skelett	Rot																																																																															
Weiteres	Rot																																																																															

Aufbau der
Arbeitsplatzlandkarte

Zu sehen ist die Arbeitsplatzlandkarte, die auf der y-Achse in die drei erhobenen Qualifikationsniveaus Meister, Facharbeiter und An- bzw. Ungelernte unterteilt ist. Jeder bewertete Arbeitsplatz ist auf dieser Ansicht mit einer Arbeitsplatzkarte dargestellt. Diese ist in die vier verschiedenen Belastungsthemen der Belastungsbewertung unterteilt: Arbeitszeiten, Umgebungsbedingungen, Muskel-Skelett-Belastungen und weitere An-

forderungen. Die Ampelfarben signalisieren, in welcher Höhe das jeweilige Belastungsthema bewertet wurde. Dabei steht

- ein grünes Feld für keine/geringe Belastung,
- ein gelbes Feld steht für mittlere Belastung und
- ein rotes Feld steht für hohe/sehr hohe Belastung

in dem jeweiligen Belastungsthema. Die Arbeitsplatzkarten sind dem entsprechenden Qualifikationsniveau zugeordnet. Demnach wurde ein Meister-Arbeitsplatz bewertet, vier Arbeitsplätze auf Facharbeiterebene (Roboterschweißer, CNC-Dreher, Montage-Schwerlast-Vormontage, Hand-schweißer) und sieben Arbeitsplätze auf der Ebene An- bzw. Ungelernt (Kommissionierung, Sägemitarbeiter, Transport, Lackierer, Montage-Schwerlast-Endmontage, Versandmitarbeiter, Montiererin-Standard).

Es ist auffällig, dass an acht der bewerteten Arbeitsplätze die Muskel-Skelett-Belastungen hoch bzw. sehr hoch bewertet wurden – das sind zwei Drittel aller Arbeitsplätze. Hoch bzw. sehr hoch wurden die Belastungen an zwei Arbeitsplätzen auch im Bereich der weiteren Anforderungen bewertet. An sechs anderen Arbeitsplätzen wurden die weiteren Anforderungen im mittleren Bereich bewertet. Auffällig ist außerdem, dass die Umgebungsbedingungen mit Ausnahme von zwei Arbeitsplätzen, an denen sie im mittleren Bereich bewertet wurden, sonst an allen Arbeitsplätzen als nicht bzw. gering belastend eingeschätzt wurden.

Nach dieser exemplarischen Beschreibung der Arbeitsplatzlandkarte des R & R-Bereichs stellt sich nun natürlich die Frage, welche konkreten Belastungen zu den hohen Gesamtbewertungen in den jeweiligen Themen geführt haben.

Um diese Frage zu klären, gibt es einen weiteren Bericht des EDV-Tools „Belastungsbewertung zur Entwicklung gesundheitsorientierter Berufswegekorridore“ – die „Detailansicht Arbeitsplatz“. Nachfolgend wird eine solche Detailansicht eines Arbeitsplatzes beispielhaft dargestellt und erläutert.

Hohe Belastungen des Muskel-Skelett-Systems im R & R-Bereich

Auf welche konkreten Belastungen sind die Ergebnisse zurückzuführen?

ABBILDUNG 30: DETAILANSICHT ARBEITSPLATZ – MONTIERERIN-STANDARD (R & R-BEREICH)

Arbeitszeit		Umgebungsbedingungen	Muskel-Skelett	Weitere Anforderungen
Bewertung	Bewertung	Bewertung	Bewertung	Bewertung
Frühschicht (früher Beginn) ●●●	zu laut ●●●	Arbeiten im Stehen ●●	Abhängigkeit von vor- und nachgelagerten Stellen ●●	
Spätschicht (spätes Arbeitsende: 20.00 Uhr oder später) ●●●	zu kalt ●●●	Arbeiten im Sitzen ●●	Abhängigkeit vom Maschinentakt (Beispiel) ●●	
Nachtschicht ●●●	zu warm ●●●	Arbeiten im Hocken ●●	Akkord ●●	
lange Arbeitstage (> 8 Stunden) ●	Wechsel kalt, warm ●●	Arbeiten im Knien ●●	andere Zeit- und Mengenvorgaben (Prämien, Liefer-/Kundentermine) ●●●	
ungünstige Arbeitszeiten ●	feuchte Luft ●●	Oberkörper beugen und/oder verdrehen ●●	Monotone Arbeiten ●●●	
Überstunden (mehr als 50 bezahlte Arbeitsstunden pro Woche) ●	trockene Luft ●●	Heben und Tragen von Lasten ●●	Verantwortung für Personen ●●	
	Arbeiten im Freien ●●	häufiges Bewegen von kleinen Gewichten ●●●	Verantwortung für wertvolle Maschinen und/oder Materialien ●●	
	Umgang mit glühenden Materialien ●●	Arbeiten über Kopf/Schulter ●●		
	Zugluft ●●	Arbeiten mit ausgestrecktem Arm ●●		
	Stäube ●●			
	Dämpfe, Gase, Schweißdämpfe und -rauche ●●			
	Erschütterungen, Stöße, Schwingungen ●●●			

Aufbau der Detailansicht Arbeitsplatz

Hinter den einzelnen Belastungen ist die Anzeige in Form von Punkten oder Ausrufezeichen für die Höhe der jeweiligen Bewertung zu sehen. Die **Bepunktung** ist dabei folgendermaßen aufgebaut:

- drei Punkte = Belastung ist „immer/fast immer“ gegeben (100-91 % der Arbeitszeit),
- zwei Punkte = Belastung ist „oft“ gegeben (90-41 % der Arbeitszeit),
- ein Punkt = Belastung ist „manchmal/selten“ gegeben (40-11 % der Arbeitszeit),
- kein Punkt = Belastung ist „nie/fast nie“ gegeben (10-0 % der Arbeitszeit).

Die Anzeige von einem, zwei oder drei **Ausrufezeichen** bedeutet,

- dass die Belastung – so, wie Sie bewertet wurde – auf Dauer dazu führen kann, dass die Tätigkeit an diesem Arbeitsplatz nicht mehr ausgeübt werden kann.

Diese Frage mussten die Bewertenden zu jeder einzelnen Belastung – neben der Bewertung an sich – ebenfalls beantworten. Die Anzahl der Ausrufezeichen hängt von der bewerteten Dauer bzw. Höhe der jeweiligen Belastung ab.

Die folgende Abbildung zeigt die Auswertung der Belastungsbewertung anhand der Arbeitsplatzlandkarte für den PU-Bereich.

Auswertungsergebnisse des PU-Bereichs

Berufswegekorridorematrix Wicke - Bereich Polyurethan																																										
Ausbildungsvoraussetzungen	Ausbildungsvoraussetzung: Meister																																									
	Ausbildungsvoraussetzung: Facharbeiter	<table border="1"> <tr> <td>Facharbeiter</td> <td>PU-Dreher - konv. Drehbank</td> <td>Facharbeiter/ An-/Ungelernt</td> <td>Vorbereitung - Lackierer</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td></td> <td>Arbeitszeiten</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td></td> <td>Umgebung</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td></td> <td>Muskel/Skelett</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td></td> <td>Weiteres</td> <td></td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td>Facharbeiter</td> <td>DLO-Gießer</td> <td>Facharbeiter/ An-/Ungelernt</td> <td>Formenwart</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td></td> <td>Arbeitszeiten</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td></td> <td>Umgebung</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td></td> <td>Muskel/Skelett</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td></td> <td>Weiteres</td> <td></td> </tr> </table>	Facharbeiter	PU-Dreher - konv. Drehbank	Facharbeiter/ An-/Ungelernt	Vorbereitung - Lackierer	Arbeitszeiten		Arbeitszeiten		Umgebung		Umgebung		Muskel/Skelett		Muskel/Skelett		Weiteres		Weiteres		Facharbeiter	DLO-Gießer	Facharbeiter/ An-/Ungelernt	Formenwart	Arbeitszeiten		Arbeitszeiten		Umgebung		Umgebung		Muskel/Skelett		Muskel/Skelett		Weiteres		Weiteres	
	Facharbeiter	PU-Dreher - konv. Drehbank	Facharbeiter/ An-/Ungelernt	Vorbereitung - Lackierer																																						
Arbeitszeiten		Arbeitszeiten																																								
Umgebung		Umgebung																																								
Muskel/Skelett		Muskel/Skelett																																								
Weiteres		Weiteres																																								
Facharbeiter	DLO-Gießer	Facharbeiter/ An-/Ungelernt	Formenwart																																							
Arbeitszeiten		Arbeitszeiten																																								
Umgebung		Umgebung																																								
Muskel/Skelett		Muskel/Skelett																																								
Weiteres		Weiteres																																								
Ausbildungsvoraussetzung: An-/Ungelernt	<table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Temperwart</td> <td>An-/Ungelernt</td> <td>DLO-Mitarbeiter</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td></td> <td>Arbeitszeiten</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td></td> <td>Umgebung</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td></td> <td>Muskel/Skelett</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td></td> <td>Weiteres</td> <td></td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td>An-/Ungelernt</td> <td>PU-Dreher - Automat</td> <td>An-/Ungelernt</td> <td>Strahlanlage - Entnahme</td> </tr> <tr> <td>Arbeitszeiten</td> <td></td> <td>Arbeitszeiten</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Umgebung</td> <td></td> <td>Umgebung</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Muskel/Skelett</td> <td></td> <td>Muskel/Skelett</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Weiteres</td> <td></td> <td>Weiteres</td> <td></td> </tr> </table>	An-/Ungelernt	Temperwart	An-/Ungelernt	DLO-Mitarbeiter	Arbeitszeiten		Arbeitszeiten		Umgebung		Umgebung		Muskel/Skelett		Muskel/Skelett		Weiteres		Weiteres		An-/Ungelernt	PU-Dreher - Automat	An-/Ungelernt	Strahlanlage - Entnahme	Arbeitszeiten		Arbeitszeiten		Umgebung		Umgebung		Muskel/Skelett		Muskel/Skelett		Weiteres		Weiteres		
An-/Ungelernt	Temperwart	An-/Ungelernt	DLO-Mitarbeiter																																							
Arbeitszeiten		Arbeitszeiten																																								
Umgebung		Umgebung																																								
Muskel/Skelett		Muskel/Skelett																																								
Weiteres		Weiteres																																								
An-/Ungelernt	PU-Dreher - Automat	An-/Ungelernt	Strahlanlage - Entnahme																																							
Arbeitszeiten		Arbeitszeiten																																								
Umgebung		Umgebung																																								
Muskel/Skelett		Muskel/Skelett																																								
Weiteres		Weiteres																																								

Zu sehen ist, dass insgesamt vier Arbeitsplätze auf der Facharbeiter-Ebene bewertet wurden (DLO-Gießer, PU-Dreher – konventionelle Drehbank, Formenwart, Vorbereitung Lackierer). Auf der Ebene der An- bzw. Ungelernten wurden ebenfalls vier Arbeitsplätze bewertet (DLO-Mitarbeiter, PU-Dreher – Automat, Temperwart, Strahlanlage – Entnahme).

In diesem Bereich wurden an vier der bewerteten Arbeitsplätze die Muskel-Skelett-Belastungen hoch bzw. sehr hoch bewertet. An vier Arbeitsplätzen wurden auch die weiteren Anforderungen hoch bzw. sehr hoch bewertet. Auffällig ist auch in diesem Bereich, dass die Belastungen der Umgebungsbedingungen an allen Arbeitsplätzen „im grünen Bereich“ sind.

Hohe Belastungen des Muskel-Skelett-Systems im PU-Bereich

ERGEBNISSE DES PROJEKTS „FIT IM BETRIEB“ BEI WICKE

Was bedeuten die Auswertungsergebnisse nun für die Aktivitäten im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung bei Wicke?

- Setzen die bisher umgesetzten und für die Zukunft geplanten ergonomischen Maßnahmen zur Belastungsreduktion an den richtigen

Stellen an oder ergeben sich weitere, bisher nicht oder zu wenig berücksichtigte Belastungen, die Ansatzpunkt weiterer Verbesserungsmaßnahmen sein können?

- Kann – im Sinne einer mittel- bis langfristigen Perspektive – das Konzept der gesundheitsorientierten Berufswegekorridente weitere Impulse setzen, die bei Wicke zur Gesundheitsförderung und Gesunderhaltung der Belegschaft beitragen?

Zur Klärung dieser Frage wurden die Auswertungsergebnisse der Belastungsbewertung vor Ort im Betrieb präsentiert. Dabei wurden die Ergebnisse mit dem Personalleiter, den Meistern und Vorarbeitern der jeweiligen Bereiche sowie mit ausgewählten Mitarbeitern/-innen interpretiert.

Überprüfung: ergonomische Maßnahmen zur Belastungsreduktion

Die gemeinsame Diskussion und Interpretation der Ergebnisse des R & R-Bereichs zeigte, dass die bisher ergriffenen sowie die geplanten Maßnahmen an den richtigen Stellen ansetzen. Vorgestellt wird dies exemplarisch für die Arbeitsplätze „Lackiererei“ und „Montiererin Standard“.

Alternskritische Belastungen beim Arbeitsplatz „Lackiererei“

Am Arbeitsplatz „Lackiererei“ ist zu erkennen, dass hier oft im Stehen gearbeitet wird, manchmal im Hocken und Knien. Ebenfalls wird manchmal über Kopf bzw. über Schulterhöhe gearbeitet. Dass oft Lasten getragen oder gehoben werden müssen, wird ebenso als alternskritisch eingestuft wie die Tatsache, dass immer bzw. fast immer kleine Gewichte bewegt werden müssen.

ABBILDUNG 31: MUSKEL-SKELETT-BELASTUNGEN "LACKIEREREI"

Muskel/Skelett		Bewertung
Gesamt-bewertung	Belastungen	
	Arbeiten im Stehen	**
	Arbeiten im Sitzen	
	Arbeiten im Hocken	*
	Arbeiten im Knien	*
	Oberkörper beugen und/oder verdrehen	
	Heben und Tragen von Lasten	!!
	häufiges Bewegen von kleinen Gewichten	!!!
	Arbeiten über Kopf/Schulter	*
	Arbeiten mit ausgestrecktem Arm	

Als ergonomische Verbesserungsmaßnahme zur Belastungsreduktion wurde z. B. ein neuer, glatterer Fußboden verlegt, wodurch ein besserer Transport der Gitterboxen ermöglicht wird. Dadurch reduziert sich der notwendige Kraftaufwand der Beschäftigten.

Ergonomische Maßnahmen beim Arbeitsplatz „Lackiererei“

ABBILDUNG 32: ARBEITSPLATZ „LACKIEREREI“ (R & R-BEREICH)



Auch am Arbeitsplatz „Montiererin-Standard“ wurden die Muskel-Skelett-Belastungen recht hoch bewertet. Hier wird oft im Stehen und oft im Sitzen gearbeitet. Es ist zu beachten, dass es sich bei diesem Arbeitsplatz um einen Gruppenarbeitsplatz handelt, der aus drei Einzelarbeitsplätzen besteht: Der Großpresse, der Kleinpresse sowie Montagearbeitsplätzen. Alternskritisch wurde bewertet, dass hier immer bzw. fast immer kleine Gewichte bewegt werden müssen. Diese Belastungen können dazu führen, dass die Tätigkeit an diesem Arbeitsplatz nicht auf Dauer ausgeübt werden kann.

Arbeitsplatz „Montiererin-Standard“:

Alternskritische Belastungen beim Arbeitsplatz „Montiererin-Standard“

ABBILDUNG 33: MUSKEL-SKELETT-BELASTUNGEN "MONTIERERIN-STANDARD"

Muskel/Skelett		Bewertung
Gesamt-bewertung	Belastungen	
	Arbeiten im Stehen	**
	Arbeiten im Sitzen	**
	Arbeiten im Hocken	
	Arbeiten im Knien	
	Oberkörper beugen und/oder verdrehen	
	Heben und Tragen von Lasten	
	häufiges Bewegen von kleinen Gewichten	!!!
	Arbeiten über Kopf/Schulter	
	Arbeiten mit ausgestrecktem Arm	

Auch an diesen Arbeitsplätzen wurden bereits ergonomische Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt. So wurde z. B. die Presse (siehe Abbildung unten) mit zwei Stahlträgern erhöht, so dass rückschonendes Arbeiten im Stehen ebenfalls möglich ist. Die Platzierung der Materialboxen auf eigens dafür angeschafften Hebebühnen ermöglicht eine rückschonende Entnahme aus den Behältnissen – starke Beugungen und Verdrehungen des Oberkörpers sind so nicht mehr nötig.

Ergonomische Maßnahmen beim Arbeitsplatz „Montiererin-Standard“

ABBILDUNG 34: ARBEITSPLATZ „MONTIERERIN-STANDARD“, PRESSE (R & R-BEREICH)



Überprüfung: Gesundheitsorientierte Berufswegekorridore als Möglichkeit zur Gesundheitsförderung

Gruppenarbeitsplatz „DLO-Mitarbeiter“

Wie die oben aufgeführten Beispiele zeigen, wurden bei Wicke bereits zahlreiche ergonomische Maßnahmen zur Belastungsreduktion durchgeführt. Dennoch gibt es Arbeitsplätze, die – trotz ergonomischer Maßnahmen – durch enorm hohe Belastungen gekennzeichnet sind. Dies gilt vor allen Dingen für den PU-Bereich von Wicke. Aus diesem Grund hat das Unternehmen vor Jahren arbeitsorganisatorische Veränderungen vorgenommen. Nachfolgend werden exemplarisch verschiedene arbeitsorganisatorische Maßnahmen vorgestellt.

ABBILDUNG 35: MUSKEL-SKELETT-BELASTUNGEN "DLO-MITARBEITER"

Alternskritische Belastungen beim Arbeitsplatz „DLO-Mitarbeiter“

Ein Blick auf die Muskel-Skelett-Belastungen innerhalb der Detailansicht zeigt, dass am Arbeitsplatz „DLO-Mitarbeiter“ oft im Stehen gearbeitet wird. Als alternskritisch wird hier eingestuft, dass immer bzw. fast immer Lasten gehoben bzw. getragen werden müssen. Dasselbe gilt für das Bewegen von kleinen Gewichten.

Muskel/Skelett		Bewertung
Gesamtbewertung	Belastungen	
	Arbeiten im Stehen	**
	Arbeiten im Sitzen	
	Arbeiten im Hocken	
	Arbeiten im Knien	
	Oberkörper beugen und/oder verdrehen	*
	Heben und Tragen von Lasten	!!!
	häufiges Bewegen von kleinen Gewichten	!!!
	Arbeiten über Kopf/Schulter	
	Arbeiten mit ausgestrecktem Arm	

Bei diesem Arbeitsplatz muss beachtet werden, dass es sich um einen Gruppenarbeitsplatz handelt. Ursprünglich bestand dieser Arbeitsplatz aus vier Einzelarbeitsplätzen: Kratzen, Entformen, Einlegen und Transport. Aufgrund der hohen und sehr einseitigen Belastungen wurden diese Einzelarbeitsplätze zu einem Gruppenarbeitsplatz zusammengefasst.

Die nachstehende Abbildung zeigt die verschiedenen Tätigkeiten: (von links) Kratzen, Entformen, Entformen und Felgen einlegen (es fehlt: Transporttätigkeit):

ABBILDUNG 36: ARBEITSPLATZ "DLO-MITARBEITER" (PU-BEREICH)



An diesem Gruppenarbeitsplatz rotieren die Beschäftigten selbstgesteuert in kurzzyklischen Rhythmen. Auf diesem Weg werden lang andauernde, einseitige Muskel-Skelett-Belastungen vermieden. Dies sind die als alternskritisch eingestuften Belastungen durch sehr häufiges Heben und Tragen von Lasten sowie von kleinen Gewichten. Vor allem die Tätigkeit des Kratzens, bei der das beim Gießen übergelaufene Material entfernt wird, bietet erhebliche Entlastung.

ABBILDUNG 37: MUSKEL-SKELETT-BELASTUNGEN "STRAHLANLAGE - ENTNAHME"

Muskel/Skelett		Bewertung
Gesamt-bewertung	Belastungen	
	Arbeiten im Stehen	**
	Arbeiten im Sitzen	
	Arbeiten im Hocken	
	Arbeiten im Knien	
	Oberkörper beugen und/oder verdrehen	!!
	Heben und Tragen von Lasten	!!!
	häufiges Bewegen von kleinen Gewichten	!!
	Arbeiten über Kopf/Schulter	
	Arbeiten mit ausgestrecktem Arm	

Auch der Arbeitsplatz „Strahlanlage – Entnahme“ ist durch hohe Muskel-Skelett-Belastungen gekennzeichnet. Auffällig ist, dass hier insgesamt drei Belastungen als alternskritisch eingestuft worden sind: Dies ist das häufige Beugen bzw. Verdrehen des Oberkörpers, das häufige Bewegen von kleinen Gewichten sowie das sehr häufige Heben und Tragen von Lasten.

Alternskritische Belastungen beim Arbeitsplatz „Strahlanlage - Entnahme“

Die nachstehenden Abbildungen veranschaulichen diese körperlich anstrengende Tätigkeit:

ABBILDUNG 38: ARBEITSPLATZ "STRAHLANLAGE - ENTNAHME" (PU-BEREICH)



Arbeitsplatzwechsel zwischen „Strahlanlage – Entnahme“ und „Vorbereitung Lackierer“

Aufgrund der unterschiedlichen Formen, die bewegt werden müssen, ist ein Kran als Hebehilfe ungeeignet. Weil die Tätigkeit an diesem Arbeitsplatz so belastend ist, ergonomische Maßnahmen jedoch ausgeschöpft sind, hat Wicke an diesem Arbeitsplatz die Arbeitsplatzrotation eingeführt. D. h. Beschäftigte dieses Arbeitsplatzes rotieren – ebenfalls selbstgesteuert in kurzzyklischen Rhythmen – auf einen anderen Arbeitsplatz und umgekehrt.

ABBILDUNG 39: MUSKEL-SKELETT-BELASTUNGEN "VORBEREITUNG LACKIERER"

Dies ist der Arbeitsplatz „Vorbereitung Lackierer“. Ein Blick auf die Detailansicht der Muskel-Skelett-Belastungen dieses Arbeitsplatzes zeigt deutlich, dass durch die Rotation von der Strahlanlage zur Lackiererei eine deutliche Belastungsreduktion erzielt wird.

Muskel/Skelett		Bewertung
Gesamt-bewertung	Belastungen	
	Arbeiten im Stehen	**
	Arbeiten im Sitzen	
	Arbeiten im Hocken	*
	Arbeiten im Kriechen	*
	Oberkörper beugen und/oder verdrehen	*
	Heben und Tragen von Lasten	
	häufiges Bewegen von kleinen Gewichten	**
	Arbeiten über Kopf/Schulter	**
	Arbeiten mit ausgestrecktem Arm	

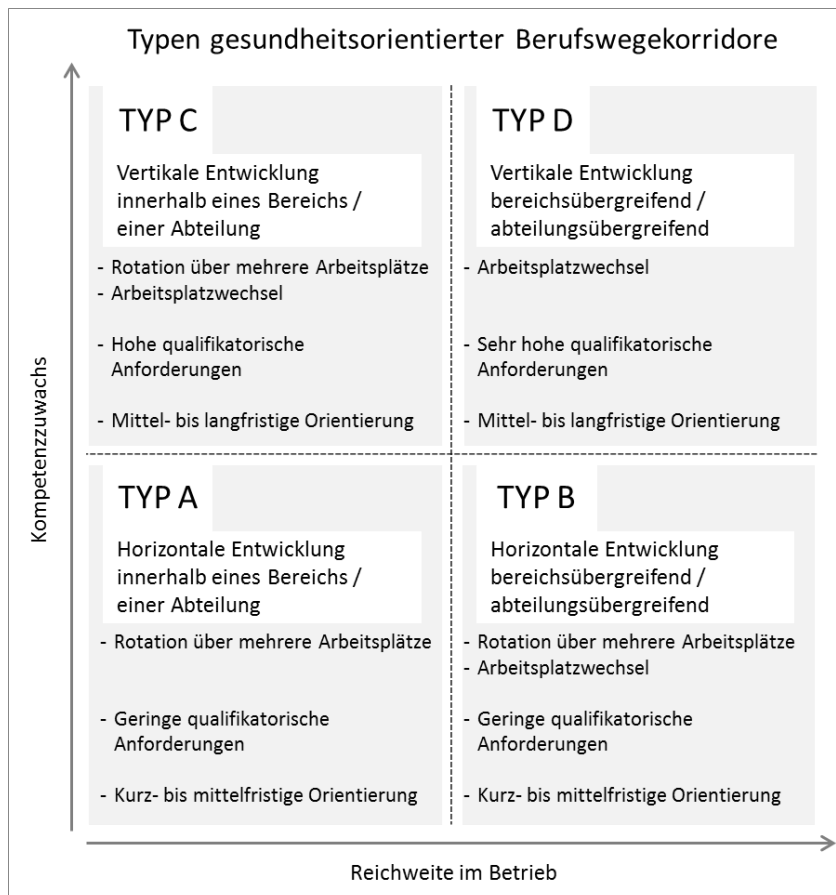
Ebenfalls rotiert wird innerhalb des Arbeitsplatzes „PU-Dreher – konventionelle Drehbank“. Hier sind in der Früh- und Spätschicht jeweils zwei Beschäftigte an zwei Drehbänken tätig. Bei der Arbeit mit Gewichten über 20 Kilogramm wird an diesem Arbeitsplatz systematisch alle zwei Stunden rotiert – d. h. der Beschäftigte, der mit hohen Gewichten gearbeitet hat, wechselt sich mit dem anderen Beschäftigten ab. So wird eine deutliche Reduktion der Muskel-Skelett-Belastungen erzielt.

Auch im R & R-Bereich gibt es einen Gruppenarbeitsplatz, an dem rotiert wird. Dies ist der Arbeitsplatz „Montiererin-Standard“. Belastungsreduzierend ist hier die Tatsache, dass dieser Arbeitsplatz aus drei Einzelarbeitsplätzen besteht. Die Besetzung der Arbeitsplätze rotiert in einem kurzzyklischen Rhythmus, der von den Mitarbeiterinnen selbst gesteuert wird. Lang andauernde einseitige Belastungen – wie etwa das Bedienen eines Pressehebels – werden auf diese Weise vermieden.

Von besonderer Bedeutung zur Reduktion einseitiger Belastungen sind an den beschriebenen Arbeitsplätzen die arbeitsorganisatorischen Maßnahmen in Form der Rotationen und Arbeitsplatzwechseln. Im Kontext des Projekts „Fit im Betrieb“ lassen sich die beschriebenen Rotationen zwei Typen der gesundheitsorientierten Berufswegekorridentoren zuordnen. Dies sind die Typen A und C:

**Gesundheitsorientierte
Berufswegekorridentoren bei
Wicke**

ABBILDUNG 40: VERSCHIEDENE TYPEN VON GESUNDHEITSORIENTIERTEN BERUFSWEGEKORRIDOREN



Die Rotation der Einzelarbeitsplätze des Gruppenarbeitsplatzes „DLO-Mitarbeiter“ findet innerhalb des PU-Bereichs statt, die Rotation zwischen den Einzelarbeitsplätzen der „Montiererin-Standard“ ist im R & R-Bereich zu verorten. Dies sind demnach gesundheitsorientierte Berufswegekorridentoren vom Typ A im Sinne einer kurzfristigen Orientierung.

**Gesundheitsorientierter
Berufswegekorridentoren**

**Typ A
(kurzfristige Orientierung)**

rung, denn die Qualifizierungs- und Anlernzeiten dauern bei den beschriebenen Arbeitsplätzen wenige Wochen.

**Gesundheitsorientierter
Berufswegekorrridor**

**Typ C
(kurz- bis mittelfristige
Orientierung)**

Beschrieben wurde ebenfalls die Rotation zwischen den Arbeitsplätzen „Strahlanlage – Entnahme“ und „Vorbereitung Lackierer“ im PU-Bereich. Wie auf der Arbeitsplatzlandkarte des PU-Bereichs zu sehen ist, ist die „Strahlanlage – Entnahme“ der Ebene der An- bzw. Ungelernten zugeordnet. Die Qualifikationsvoraussetzung für den Arbeitsplatz „Vorbereitung Lackierer“ ist demgegenüber eine Facharbeiterausbildung. Das heißt, dass der gesundheitsorientierte Berufswegekorrridor in diesem Fall vertikal angelegt, somit also mit einem wesentlich größeren Qualifikationszuwachs einhergeht, als dies der Fall ist bei Rotationen innerhalb desselben Qualifikationsniveaus. Dementsprechend handelt es sich dabei um einen gesundheitsorientierten Berufswegekorrridor vom Typ C im Sinne einer kurz- bis mittelfristigen Orientierung.

**Gesundheitsorientierter
Berufswegekorrridor**

**Typ C und D
(langfristige Orientierung)**

Ebenfalls verfolgt wird bei Wicke die Entwicklung vertikaler Berufswegekorridore mit langfristiger Orientierung. Dies können Berufswege sowohl vom Typ C als auch vom Typ D sein. Denn: Die individuelle berufliche Entwicklung – z. B. der Aufstieg in Führungspositionen oder die Weiterentwicklung in Fachfunktionen – wird bei Wicke in jährlichen Personalgesprächen ausgelotet. Ein weiterer möglicher Ansatzpunkt kann hier ein verstärkter Fokus auf Belastungsaspekte sein.

Resümee

Ergonomische Maßnahmen setzen an richtigen Stellen an

Es kann festgehalten werden, dass die ergonomischen Maßnahmen zur Belastungsreduktion bei Wicke umfangreich sind sowie an den aus Belastungsaspekten passenden Arbeitsplätzen ansetzen. Das Engagement des Arbeitskreises Gesundheit wird demnach voll und ganz bestätigt. Positiv hervorzuheben ist die Tatsache, dass die Aktivitäten dieses Arbeitskreises nicht zeitlich befristet, sondern auf Kontinuität angelegt sind. Der Arbeitskreis Gesundheit ist in der Belegschaft bekannt, so dass nicht selten Verbesserungsvorschläge direkt von den „betroffenen“ Beschäftigten an die Gruppe herangetragen wurden.

Ebenfalls kann festgehalten werden, dass die ergonomischen Maßnahmen zur Belastungsreduktion weitestgehend ausgeschöpft werden. Es gibt Arbeitsplätze, an denen insbesondere hohe Muskel-Skelett-Belastungen nicht weiter reduziert werden können. Gesundheitsorientierte Berufswegekorridore – wie sie oben beschrieben wurden – helfen, die Belastungen an solchen Arbeitsplätzen zu reduzieren. An dieser Stelle setzen sicherlich auch die verhaltensbezogenen Maßnahmen der Gesundheitsförderung von Wicke an, wie bspw. Bezuschussungen zu Sportkursen in Fitnesszentren. Denn: Ein Beschäftigter mit einem intakten und

gut trainierten Muskel-Skelett-System ist besser vor Verschleißerscheinungen geschützt als ein untrainierter.

Insgesamt ist als fortschrittlich hervorzuheben, dass die bereits genutzten Berufswegekorridente sich ausnahmslos durch kurzzyklische Rotationen auszeichnen. Viele Unternehmen scheuen vor kurzzyklischen Rotationen aufgrund der Befürchtung zurück, dass damit ein zu hoher Aufwand im Bereich der Personaleinsatzplanung einhergeht. Das Beispiel Wicke zeigt, dass intakte Gruppen durchaus in der Lage sind, Rotationen selbst zu steuern.

Im Rahmen des Projekts konnten somit verschiedene Voraussetzungen für die Entwicklung weiterer gesundheitsorientierter Berufswegekorridente erarbeitet werden, die bei der Firma Wicke geschaffen sein müssen:

Voraussetzungen für die Entwicklung gesundheitsorientierter Berufswegekorridente bei Wicke

- Begrenzte Anzahl verfügbarer Arbeitsplätze für Fach- und Führungsfunktionen (Typ C und D)

Betrachtet man Aufstiege in Fach- oder Führungsfunktionen, so lässt sich feststellen, dass diese Art gesundheitsorientierter Berufswege selbstverständlich seltener sind als horizontale Berufswege, da die Anzahl verfügbarer Arbeitsplätze in jedem Unternehmen begrenzt ist.

- Motivation und Qualifikation des jeweiligen Beschäftigten

Auch die qualifikatorischen Voraussetzungen sind nicht außer acht zu lassen. Es gibt Arbeitsplätze, wie z. B. die CNC-Dreher, die ein hohes Fachwissen und über lange Jahre erworbenes Erfahrungswissen voraussetzen. Motivationale Voraussetzungen sowie das individuelle Potenzial bei in Frage kommenden Mitarbeitern ist aus Sicht des Unternehmens dringend eingehend abzuklären. Auf diese Weise können Fehlentwicklungen vermieden werden.

- Räumliche Nähe der Arbeitsplätze bei kurzzyklischer Rotation

Eine Voraussetzung – vor allen Dingen für die Implementierung kurzzyklischer Rotationen – ist die räumliche Nähe zwischen den in Frage kommenden Arbeitsplätzen. Zu lange Wege zwischen den jeweiligen Arbeitsplätzen behindern außerdem flexibles Reagieren auf kurzfristige personelle Engpässe.

- Faire Entgeltstrukturen bei Gruppenarbeitsplätzen

Bei der Einführung und Umsetzung von Gruppenarbeitsplätzen kommt es auch auf die Gestaltung fairer Entgeltstrukturen an. Eine zentrale Voraussetzung ist, dass alle Beschäftigten eines Gruppenarbeitsplatzes derselben Entgeltstufe angehören.

Kontakt:

Wicke GmbH + Co. KG
Peter Steinmann
Elberfelder Straße 109
45549 Sprockhövel-Herzkamp

Tel.: +49 (0) 2 02 25 28-0
Fax: +49 (0) 2 02 25 28-110
E-Mail: info@wicke.com
www.wicke.com





Notizen