

baua:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

**INITIATIVE
NEUE
QUALITÄT
DER ARBEIT**

Alexander
Frevel
Beratung zur Arbeitsfähigkeit
im demografischen Wandel

Demografie Wissen Kompakt 2015
Werkzeuge für die betriebliche Demografieberatung

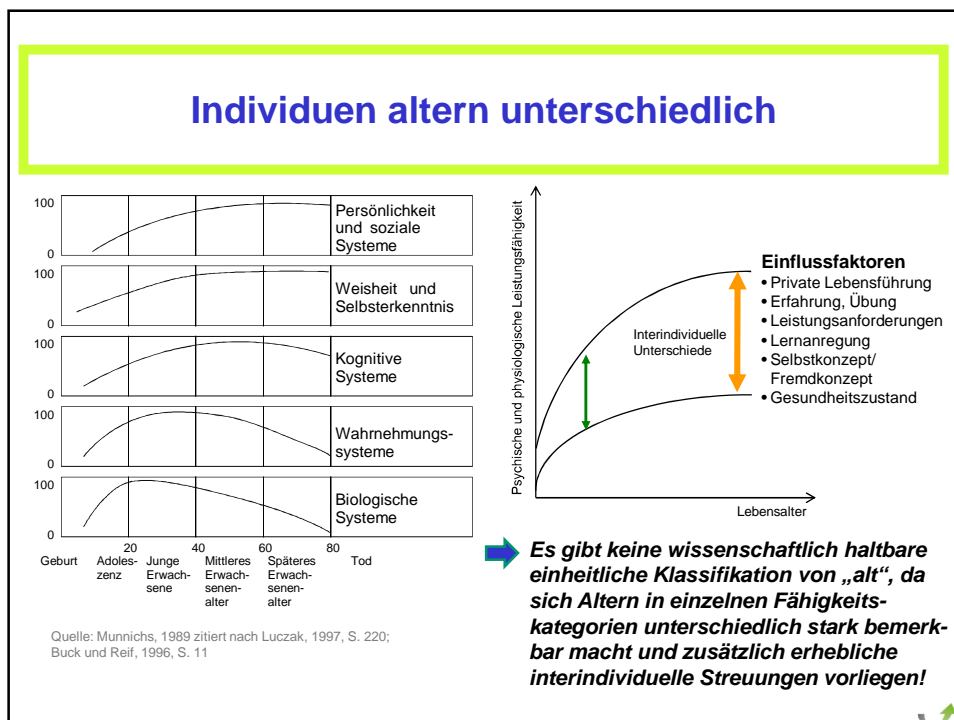
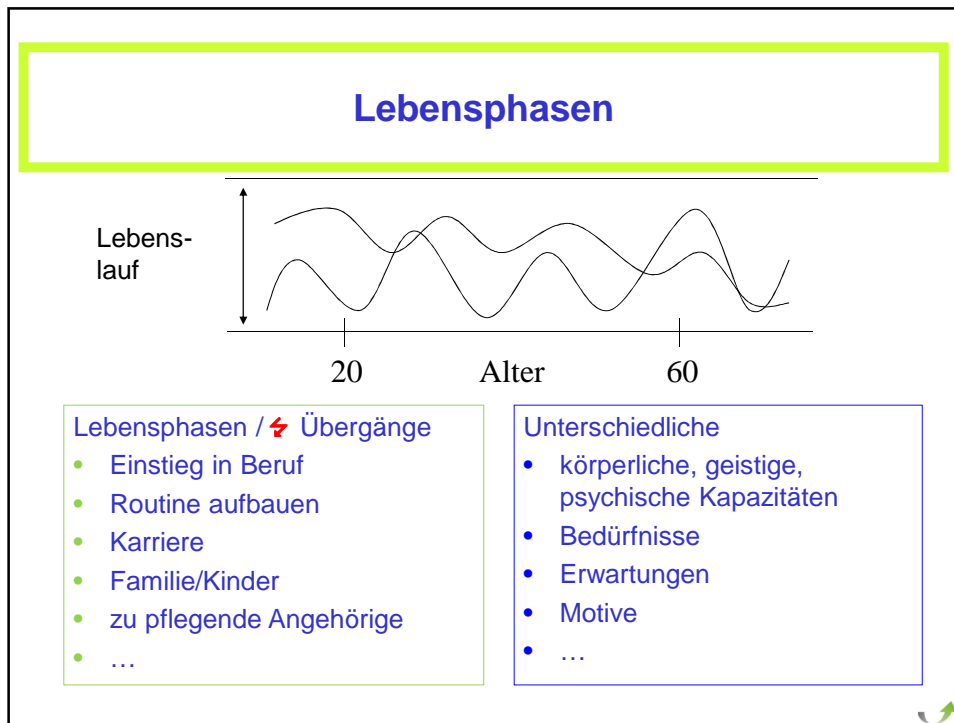
Workshop 1

Alter(n)sgerechte Berufsverläufe

Alexander Frevel
www.beratung-arbeitsfaehigkeit.de
Dortmund, 09.11.2015

Ablauf

- Stellung nehmen
- Altern und Arbeitsfähigkeit
- Modell für Berufsverläufe / Typologie
- Beratungsprozess „Alternsgerechte Berufsverläufe“ (mit-alternde Arbeit)
- Beispiel aus der Praxis: Stahlwerk
- Übung: Was tun wir schon ...? | Was wäre/ist noch zu tun, um altersgerechte Berufsverläufe in unserer (einer ausgewählten) Organisation zu realisieren?
- Schlussrunde



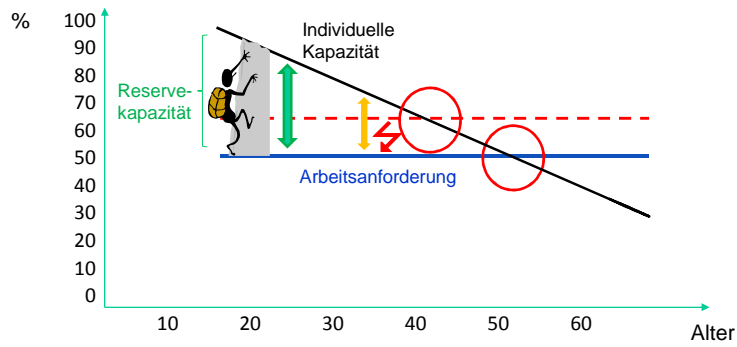
Älter werden – Zuwachs an mentalen und sozialen Fähigkeiten

- Strategisches Denken
- Scharfsinn
- Besonnenheit, Umsicht
- Weisheit
- Überlegtes Handeln
- Logische Argumentation
- Das Leben gut meistern können
- Ganzheitliches Verständnis
- Differenzierter Sprachgebrauch
- Größere Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber
- Geringere Abwesenheitszeiten
- Weniger Fehler
- Mehr Arbeitserfahrung

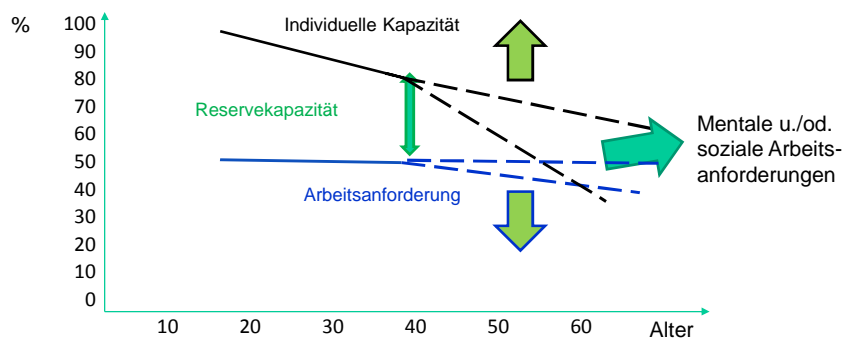
Problemfelder für älter werdende Beschäftigte aufgrund der Dauer der Belastungsexposition

- häufige physische und psychische Belastungen (schwere Arbeit, Nacharbeit, Monotonie, ...)
- **chronischer Zeitdruck, Überstunden**
- unzureichendes Führungsverhalten / mangelnde Anerkennung
- geringe Handlungsautonomie / wenig Wahlmöglichkeiten
- Ausschluss von Weiterbildung
- zu starke Spezialisierung
- langjährige einseitige Tätigkeiten

Altern, funktionelle Kapazitäten und Arbeit - das Risiko -



Altern, funktionelle Kapazitäten und Arbeit - der prinzipielle Lösungsansatz -



ZIEL: Arbeit gut bewältigen können

Möglichst

- lange (\geq Rentenalter)
- gesund
- gerne (motiviert)
- produktiv

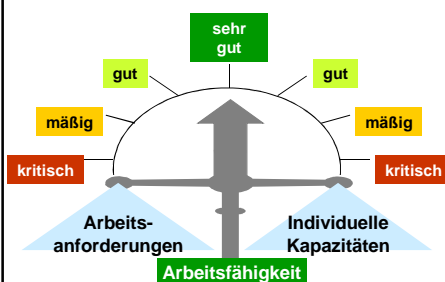
arbeiten

- **können** (Gesundheit und Kompetenz)
- **wollen** (Motivation)
- **dürfen** (Arbeitsbedingungen, Führung)

→ betriebliche und individuelle Aufgabe

Niemand kann
Arbeitsfähigkeit
alleine erreichen.

Work Ability - Arbeits(bewältigungs)fähigkeit ...



... beschreibt das Potenzial eines Menschen, eine Anforderung zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen.

Dabei muss die Entwicklung der **individuellen funktionellen Kapazität** ins **Verhältnis** gesetzt werden zur **Arbeitsanforderung**.

Beide Größen können sich verändern und müssen ggf. alters-/alters- und gesundheitsadäquat gestaltet werden.

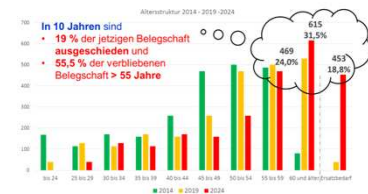
(Ilmarinen /Tempel 2002)



Ablauf Pilotprojekt (2 Beratungspersonen)

vorher	1. Tag	2. Tag	3. Tag	nachher
Abstimmung Organisation	Steuerkreis (Erwartungen)	Expertengespräche Fachkräfte	Workshop mit GesprächspartnerInnen	Bericht (ppt)
Auswertung Dokumente (GBU)	Betriebsbegehung		Aufbereitung	
<ul style="list-style-type: none"> • Tätigkeitsbeschreibungen • Altersstruktur • ... 	Expertengespräche operative Führungskräfte		Steuerkreis: strategische Ausrichtung	Review
	Auswertung: erste Erkenntnisse	Auswertung und Aufbereitung <ul style="list-style-type: none"> • qualitativ • ggf. Arbeitsplatz-Landkarte 		

Projektvorbereitung – Dokumente und Analysen



Altersstrukturanalyse, ggf. erweitert um Differenzierungen nach

- Geschlecht
- Berufsgruppen / Qualifikation
- Stamm-/LeiharbeiterInnen
- ...

Dokumentenanalyse, z.B.

- Gefährdungsbeurteilung
- Tätigkeitsbeschreibungen
- Betriebs-/Dienstvereinbarungen
- Schichtsystem(e)
- ...

Job-Sicherheits-Analyse		
Anlage: EOI		Informell Ordnung überwiegend
Tätigkeit: Abschlag		PSA: Hohe Arbeit
Kritikpunkt: Absicht		
Arbeitsauftragsbeschreibung	Gefährdungen, Risiken	Risiko 1
Anlage/Tätigkeit	Die beiden Parameter?	Mehr
Planer/Korridor abstellen und Drehen aufpassen Mit Planer in Abstimmung fahren		---
Einschätzung von A, B und Reaktionsmasse in die Planer	Metalurkor bei Nachreaktionen	---
	Hitze	---
Hauptcharakter aus Einheiten in Gestaltung Oder leicht sitzen		---
Körper des Oblein Verfahren des Planerwegens		---
Erfahren von Abänderungen in Absaugelichter	Metalurkor bei Nachreaktionen	---
	Hitze	---

Mit-alternde Arbeit (1)

- Welche Tätigkeiten sind für den **Einstieg** in den Beruf/Betrieb am besten geeignet, um Erfahrung und Routine aufzubauen und um fachliche und organisatorische Kompetenzen zu stärken?
- Welche horizontalen, diagonalen und vertikalen **Entwicklungsmöglichkeiten** gibt es?

Mit-alternde Arbeit (2)

- Welche Tätigkeiten/Tätigkeitselemente bzw. Rahmenbedingungen (z. B. Schichtarbeit) sind ggf. schwierig mit zunehmendem Alter bzw. mit langjähriger Dauer von Expositionen (**alterskritisch**)?
- Welche Tätigkeiten sind **alter(n)sgerecht** und können bis zum Rentenalter ausgeübt werden?
- Welche **Entlastungsmöglichkeiten** gibt es für Ältere?
- Welche Entlastungsmöglichkeiten gibt es für Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen?

Basis-Modell für Berufsverläufe / Typologie



Einstieg (Tätigkeit nach Ausbildung) zum Aufbau von Routine



Umstieg bei belastungsbedingt begrenzter Tätigkeitsdauer ☹ und/oder berufliche **Entwicklung** ☺ (mit systematischem Training und gezielter Unterstützung durch ältere/erfahrene KollegInnen) oder **Aufstieg**



Verweilen mit altersgerechter Anpassung der Tätigkeit, abwechslungsreiche Aufgaben → bis zum Regelrentenalter zu bewältigen



Entlastung mit erfahrungsgeliteten Arbeitsaufgaben und altersgerechten Arbeitsbedingungen – als Wahlangebot



Alter(n)sgerechte (Teil-)Tätigkeiten



Alterskritische (Teil-)Tätigkeiten

Betriebliches Beispiel



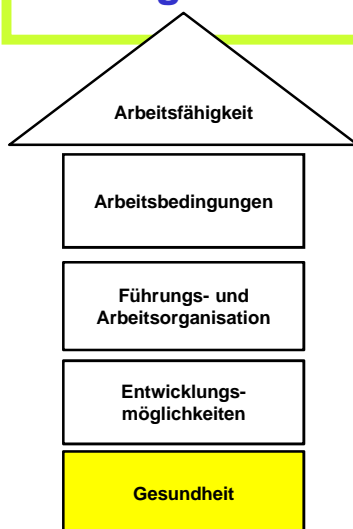
Böhler Edelstahl GmbH & Co. KG,
Kapfenberg (Steiermark)

- Alle 15 gewerblichen Betriebe (Stahlwerk, Walzen, Schmieden, Instandhaltung, Logistik)

Hier im Schwerpunkt →

- **Elektrostahlwerk (175 MA)**
- **und Sonderstahlwerk (87 MA)**

Umgesetzte Maßnahmen: Gesundheit



- Alle MA erhalten das Angebot für ein **Arbeitsbewältigungs-Coaching**
→ anonyme Auswertung von Förderthemen
→ Maßnahmenplanung im betrieblichen Steuerkreis
- Individuelle Entlastung / andere Tätigkeit bei eingeschränkter Arbeitsfähigkeit (WAI); Zusammenarbeit mit BÄD
- Suppe in der Nachtschicht
- Schlafhygiene (Information Betriebsärztin)
- Rückenschulung am Arbeitsplatz durch Physiotherapeuten
- Funktionsunterwäsche

... Kompetenz – Qualifizierung

- Seminar „Arbeit, Altern, Gesundheit“ für alle Führungskräfte (ab stv. VA bis Betriebsleitung)
- Weiterbildung / Unterweisung verstärkt in den Themen
 - Wertschätzende Führung
 - Gesundheit und Nacharbeit
 - Psychische Gefährdungsbeurteilung
- Vermehrte Job Rotation
- Zunahme der KVP-Beiträge
 - zu altersgerechten Berufsverläufen
 - zu ergonomischen Verbesserungen

... Führung und Arbeitsorganisation

- Systematische Planung von Berufsverläufen → **Berufsverlaufs-Matrix**
- SysMAG (Systematische Mitarbeitergespräche) werden gezielter genutzt für das Thema Berufsverläufe
- Förderwünsche werden rasch umgesetzt
- Ablaufoptimierung in der Koordination zwischen Betriebsleitung, Meister, Vorarbeiter
- ...

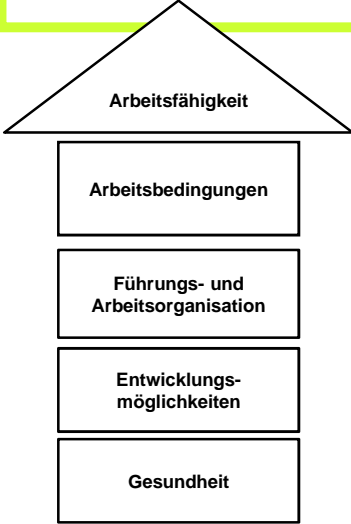
... Arbeit: Umgebungsbedingungen & Ergonomie

- Reduktion Zugluft (Renovierung Fenster, Schließen Seitenwände, ...)
- Zusätzliche Kühl-/Heizgeräte
- Verbesserung der Beleuchtung
- Reduktion der Staubbelastung (z.B. in der Großbunkeranlage)
- Blendschutz Kokillenhalle
- Kettenablagegestell neu (leicht erreichbare Höhe, spezielle Halterungen, ...)


... Arbeit: Arbeitszeit

- Vermeidung von 12-er Schichten
- Erprobung neues Schichtsystem (kurzzyklisch, vorwärtsrotierend)
→ abgelehnt
↳ aber in einem anderen Betrieb umgesetzt

... Individuelle Lösungen



- Arbeitsplatzwechsel von der Hütte zum Einsatzrechner
- Arbeitsplatzwechsel vom Schichtbetrieb in die Baggerwerkstätte – geringere Staub- und Hitzebelastung
- MA mit Rückenproblemen → keine schweren Hebetätigkeiten, spezieller Arbeitsstuhl
- MA mit Problemen in der Nachtschicht → Rohstoffwirtschaft (nur Früh-/Spätschicht)



Einstieg

- Gießgrube (aus- und angeleitete MA)
- alle Helfer im Schmelz- und Gießbetrieb
 - Ofenhelfer
 - Plattenmaurer
- Stripphalle (Plattenvorbereiter)
- Elektroden-Vorbereitung
- Anlagenvorbereitung inkl. Kran



Entwicklung

horizontal – diagonal

- Grube → Pfannenmacher → Gießer → Koordinator
- Grube → Arbeitskran → Gießkran → Ofenkran
- Plattenmaurer → Gießhelfer → Springer → Gießer
- Grube → Ofenhelfer → Legierungsverwalter → Heizstand
- Heizstand → Ofenhelfer → Pfannen → Anlagenführer
- Ofenhelfer → Pfannenmacher → Gießer
- Ofenhelfer → Ofenkran → Legierungsverwalter → Schmelzer
- Schmelzhelfer → Schmelzer → 1. Schmelzer
- 1. Grube → 2. Grube → fixer Pfannenmacher → Anlagenführer
→ Schmelzseite
- Strippbaggerfahrer → 2. Glüher → 1. Glüher




Altersgerechte Tätigkeiten


Generell nicht, allenfalls in Peripheriebereichen und/oder mit
Lohneinbußen und/oder außerhalb der Hütte


→ Siehe „Ausstieg“ und „Verweilen“




 **Alterskritische (Teil-)Tätigkeiten
und Rahmenbedingungen**

<ul style="list-style-type: none">• Überstunden• 12-er• Nachtarbeit• Langzyklisches Schichtsystem• Fehlende Pausen• Zeitdruck• Unterbrechungen (telef. Aufträge)• Staubentwicklung• Heiß/Kalt von Wetter und Anlage• Zu geringer Personalstand auf Schicht/Partie• Zu wenige qualifizierte und willige Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none">• Schiebermontage• Konvertertausch• Platten mauern• Pfannenmachen• Gießen und Glühen (Hitze)• Probenahme• Schopfaufheizen (Staub)• Elektroden aufnippeln• „Löwengrube“ bei Anlage x
--	---



 **Teilweise Entlastung**

- Elektrodenvorbereitung (bei ergonomischen Verbesserungen)
- Kran
- Rohstoffzentrum
- Springer in der Umschmelzhalle (pro Schicht) inkl. Qualitätssicherung, Anlernen, Sauberkeit/Ordnung, Sicherheit, ...
- Anlagenführer
- SFK-Unterstützung





Ausstieg

- Ausstieg nur in Peripheriebereichen
 - FF-Magazin
 - Legierungs-Magazin
 - Stahlwerks-Magazin
 - Chargenrechner
 - Blockplatz
- oder außerhalb der Hütte
- und ggf. mit finanziellen Einbußen



„Verweilen“

Im Kernbereich (Schmelzen, Gießen) **keine** Verweilarbeitsplätze

- „Ich kann mir nicht vorstellen, die Arbeit noch mit über 60 machen zu können.“
- Aber: „Dank“ NSchG [Nachtschwerarbeitsgesetz: 240 Monate Nachtschicht bei anerkannter schwerer körperlicher Arbeit] können im Prinzip alle Tätigkeiten bis zum **Renteneintritt mit 57** Jahren ausgeübt werden.
- Bei (v. a.) körperlichen Einschränkungen gibt es nur wenige □ Ausstiegs-/Entlastungsarbeitsplätze!



Arbeitsplatz-Landkarte

... nur im Vortrag

Matrix Alternsgerechte Berufsverläufe

◀ Die Matrix zeigt:

- ◀ an welchen Arbeitsplätzen welche Mitarbeiter aktuell einsatzbereit sind
- ◀ an welchen Arbeitsplätzen welche Mitarbeiter aktuell im Anlernprozess sind
- ◀ welche Arbeitsplätze dem Nacht-/Schwerarbeitsgesetz unterliegen
- ◀ die Bewertung aller Arbeitsplätze: Einstiegs, Umstiegs-/Aufstiegsarbeitsplatz, Verweilarbeitsplatz, Ausstiegsarbeitsplatz
- ◀ die Arbeitsplatzbeschreibungen pro Arbeitsplatz
- ◀ die erforderlichen Qualifikationen je Arbeitsplatz
- ◀ die Dauer der Qualifizierung pro Arbeitsplatz in Wochen
- ◀ die Mitarbeiter nach Altersgruppen: bis 35, 36 bis 50, größer 50

Matrix Alternsgerechte Berufsverläufe ESE

◀ Die Matrix zeigt

- ◀ individuelle Möglichkeiten auf, Qualifikationen zu erwerben und an andere Arbeitsplätze (z.B. Umstiegs-/Aufstiegsarbeitsplätze, Ausstiegsarbeitsplätze) zu wechseln

Umstieg leicht möglich, geringer Schulungsbedarf

Umstieg denkbar, größerer Schulungsbedarf

Umstieg schwierig umsetzbar (Entgelt; Qualifikation)

◀ Die Matrix ist

- ◀ ein kurz-, mittel- und langfristiges quantitatives und qualitatives Personalbedarfs-Planungsinstrument, welches die Planung und Umsetzung **Alternsgerechter Berufsverläufe** ermöglicht



Matrix Alternsgerechte Berufsverläufe (Muster)

➔ Alle Tätigkeiten

- Arbeitsplatzbeschreibung, Gefährdungsbeurteilung, Nacht-/Schwerarbeit
- Typologie der Tätigkeit (erforderliche Qualifikation; Einstieg/Entwicklung/Umstieg ...)
- Alterskritische Elemente, Entlastungsmöglichkeiten, Qualifizierungsintensität

- ### Alle Beschäftigten ↓
- Alter / Altersgruppe
 - Geschlecht
 - Qualifikation
 - Bisherige Tätigkeiten
 - Aktuelle Tätigkeit
 - Zeitpunkt geplanter Ausstieg (Rente/Pension)
 - Nacht-/Schwerarbeit (in Monaten)

**Was tun wir schon, ...? | Was wäre/ist noch zu tun,
um altersgerechte Berufsverläufe
in unserer Organisation zu realisieren?**

	Was tun wir schon?	Was wäre/ist noch zu tun?
Einarbeitung neuer Kolleg_innen		
Aufbau von Routine		
Berufliche Entwicklung - horizontal - diagonal - vertikal		
Alter(n)skritische Tätigkeiten/ Tätigkeitselemente		
Alter(n)sgerechte Tätigkeiten/ Tätigkeitselemente		
Entlastung (Teil-/ Tätigkeiten)		

**Qualifizierung zur Anwendung des Beratungsinstruments
„Alter(n)sgerechte Berufsverläufe“**

Voraussetzungen

- vertiefte Kenntnisse in den Bereichen Gesundheit, Kompetenz, Führung, Arbeitsorganisation, Arbeitsgestaltung ..., in der Regel nachgewiesen durch einen einschlägigen Studienabschluss
- Kenntnis des Konzepts der Arbeitsfähigkeit, nach Möglichkeit Qualifikation zur Anwendung des Arbeitsbewältigungs-Coaching®
- Erfahrung in der betrieblichen Beratung

1,5-tägiges Qualifizierungsseminar

- 08.12.2015 in St. Gallen (nur noch 1 Platz; 650 CHF)
- 28./29.06.2016 (D, A, CH)