

Ansätze branchenspezifischer Personalarbeit und Arbeitsgestaltung zur Bewältigung des demografischen Wandels

Jürgen KLIPPERT¹, Wolfgang ANLAUFT², Hans-Dieter HARTWICH²

¹ *IG Metall Vorstand, Wilhelm-Leuschner-Str. 79, D-60329 Frankfurt a. M.*

² *ffw GmbH, Allersberger Str. 185/F, 90461 Nürnberg*

Kurzfassung: Vor dem Hintergrund eines Verständnisses der Arbeitswissenschaft als „gestaltungsgetriebener“ Disziplin muss das Vorgehen zum Demografiemanagement über die methodisch-technische Ermittlung der Belastungen und die technische Abarbeitung von Gestaltungsmaßnahmen hinausgehen. Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung müssen miteinander verschränkt werden, wenn Demografieprojekte zur spürbaren Verbesserungen führen sollen. Der Beitrag beschreibt Erfahrungen hierzu aus einem anwendungsorientierten Projekt.

Schlüsselwörter: Demografischer Wandel, Arbeitsgestaltung, Organisationsentwicklung, Change Management, Aktionsforschung

1. Einleitung

Demografische Szenarien für die nächsten Jahrzehnte und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Unternehmen sind bereits hinlänglich beschrieben. Des Weiteren sind Strategien, um die Auswirkungen des demografischen Wandels auf betrieblicher Ebene zu bewältigen, konzeptionell erarbeitet, sowie einzelne Pilotprojekte entwickelt und mit Erfolg umgesetzt worden. Die breite Implementierung der Erkenntnisse, die aus diesen Vorhaben gewonnen wurden, ist allerdings noch nicht befriedigend. Dieses Umsetzungsdefizit ist umso bemerkenswerter, weil der demografische Wandel auch in der öffentlichen Wahrnehmung betriebliche Erfolgsfaktoren perspektivisch zu unterlaufen droht, und die Betriebe daher unter einem hohen personal- und arbeitspolitischen Handlungsdruck zu stehen scheinen (Buss und Kuhlmann 2013). Generelle Lösungen zur erfolgreichen Bewältigung des demografischen Wandels gibt es jedoch nicht. Je nach Tätigkeit stehen die Themen Ergonomie, Aufgabengestaltung, Arbeitsorganisationsgestaltung oder die Gestaltung der sozialen Beziehungen im Vordergrund.

Angesichts der Verschiedenheit möglicher betrieblicher Problemlagen ist das Kriterium Wirtschaftsbereich bzw. Branche geeignet, um betriebsübergreifend passende Lösungen zu entwickeln. Entscheidend ist dabei, den Prozess der demografieorientierten Gestaltung als Veränderungsprozess im klassischen Verständnis der Organisationsentwicklung aufzufassen.

Veränderungsprojekte zum demografischen Wandel sind vom Charakter her Projekte mit dem Ziel der Arbeitsgestaltung. Diese weisen oft typische Probleme auf, die im Rahmen des hier beschriebenen Projektes in den Pilotbetrieben in unterschiedlicher Ausprägung auftauchten:

- Nach Vorlage der Analyseergebnisse erfolgen oft keine Gestaltungsmaßnahmen, es sei denn, sie versprechen wirtschaftliche Vorteile.

- Der Fokus, der beteiligten Akteure, ist vorwiegend auf technisch orientierte Arbeitsanalysen und entsprechenden Maßnahmen zur Veränderung an Arbeitsplätzen gerichtet
- Das Interesse an psychischen Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung wird durch eine Mitarbeiter-Befragung umgesetzt. Wenn diese nicht dezidiert bedingungsbezogen ausgelegt ist, scheitert meist die Maßnahmenentwicklung.
- Das Projekt ist als Konzeptionsprojekt geplant, die Umsetzung ist nicht fester Teil des Projekts
- Die Berücksichtigung von Analyseergebnissen erfolgt nicht systematisch, sondern sie ergibt sich aus den Blickwinkeln der Beteiligten, die, je nach Zusammensetzung des Projekt-Teams, unterschiedlich ausfallen können.

Diese Probleme galt es, im Interesse der breiteren Umsetzung von Maßnahmen zur alterns- und altersgerechten Gestaltung von Arbeitssystemen, zu bewältigen. Die Ergebnisse von Arbeitsanalysen sind daher im Verständnis des hier dargestellten Projektes nicht das Ende, sondern erst der Beginn eines Prozesses – eines betrieblichen Change-Prozesses. Damit folgen wir einem Verständnis von Arbeitswissenschaft als „gestaltungsgetriebener“ (design driven) Disziplin (Dul, et al., 2012). Das Vorgehen zum Demografiemanagement muss folglich über die methodisch-technische Ermittlung der Belastungen und die technische Abarbeitung von Gestaltungsmaßnahmen hinausgehen. Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung müssen miteinander verschränkt werden, wenn Demografieprojekte zur spürbaren Verbesserungen führen sollen. Im Rahmen des Beitrages wird ein Beispiel guter Praxis vorgestellt. Darüber hinaus werden verallgemeinerbare Erkenntnisse aus den Prozessen der betrieblichen Erarbeitung von Gestaltungsmaßnahmen beschrieben. Dieses bereichsübergreifende Projekt wurde in insgesamt vier Wirtschaftsbereichen aktiv. Der Beitrag behandelt die Erfahrungen aus einem Umsetzungsprojekt in einem Wirtschaftsbereich.

2. Branchenorientierter Ansatz demografieorientierter Veränderung

Die Branchenorientierung des hier beschriebenen Projektes soll es ermöglichen, für die skizzierten Problemlagen betriebsübergreifend für verschiedene Betriebe eines Wirtschaftsbereiches anwendbare Lösungen für Analyse, Maßnahmenplanung und Durchführung der Veränderungsmaßnahmen zu entwickeln. Der Ansatz beinhaltet, zunächst unabhängig vom Wirtschaftsbereich, folgende Schritte: 1) demografieorientierte Personalstrukturanalyse, 2) eine umfassende Arbeitsanalyse im Sinne der ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung unter Berücksichtigung physischer psychischer und sozialer Faktoren, 3) Verifizierung und Konkretisierung der Ergebnisse der umfassenden Arbeitsanalyse im Rahmen von Workshops mit Beschäftigten, 4) partizipative Planung von Maßnahmen zur Beanspruchungsoptimierung von Arbeitssystemen und 5) die Umsetzung der Maßnahmen sowie die Prüfung des Erfolges.

Dieses Vorgehen stellt sicher, dass Veränderungsmaßnahmen über technische Veränderungen hinausgehen und das Vorgehen zur Arbeitsgestaltung in einen Organisationsentwicklungsprozess eingebettet wird. Das bedeutet operativ, dass alle relevanten Akteursgruppen von Anfang an am Prozess beteiligt sein müssen. Dies sichert zum einen die Akzeptanz der Maßnahmen und erhöht andererseits die

Qualität der Umsetzung, denn damit wird einer Ursache für das Umsetzungsdefizit demografieorientierter Arbeitsgestaltung begegnet, die in den unterschiedlichen demografiepolitischen Perspektiven der betrieblichen Akteure zu suchen ist. Oft erweisen sich die betrieblichen Akteurskonstellationen als strukturelle Blockade, gerade für eine demografiesensible Arbeitspolitik. Eine erfolgreiche betriebliche Demografiepolitik erfordert jedoch ein breites Herangehen, das sich nur unter Einbeziehung aller wichtigen betrieblichen Akteure, wie Personalmanagement, Fachbereichsmanagement und Betriebsräten verwirklichen lässt, wie sich bereits mehrfach in der Praxis gezeigt hat (Buss und Kuhlmann 2013, Latniak et al. 2010). Dem Fachbereichsmanagement, als Vertreter der operativen Führungsebene, kommt dabei eine wichtige Rolle als „Kulturpromotoren“ zu, die ergänzend zur Mitarbeiterbeteiligung dafür sorgt, dass die Projektaktivitäten die Akzeptanz und aktive Unterstützung der Beschäftigten erhalten (Latniak et al. 2010). Durch Berücksichtigung aller Akteure im Steuerkreis des Projektes, sowie durch konsequente Partizipation der Beschäftigten, sollen die demografiepolitischen Perspektiven der verschiedenen betrieblichen Akteure angenähert werden, um strukturelle Blockaden zu vermeiden.

3. Anwendung in Pilotbetrieben und Verifizierung der Verallgemeinerung im Dialog mit weiteren Betrieben des gleichen Wirtschaftsbereichs

Die Steuerkreise in den Pilotbetrieben wurden aus folgenden Akteursgruppen gebildet: Management, Fachbereichsmanagement, Arbeitssicherheit, Personalabteilung und Betriebsrat, als Vertreter der Beschäftigten. Im ersten Treffen des Steuerkreises wurden die betrieblichen Ziele des Projektes zum demografischen Wandel konkretisiert. Dabei wurde von Anfang an deutlich gemacht, dass es sich bei dem Projekt nicht nur um ein Konzeptionsprojekt handelt, sondern die Umsetzung von Maßnahmen zur Eliminierung erkannter Defizite und zur Beanspruchungsoptimierung der Arbeitssysteme fester Bestandteil des Projekts ist. Somit war für alle beteiligten Akteure klar, dass nach Vorlage der Analyseergebnisse Gestaltungsmaßnahmen erfolgen. Weiterhin wurde zum Projektstart die Erarbeitung eines nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien aufgestellten Kriterienkataloges vereinbart, der die Dimensionen der Arbeitsanalyse sowie die zu verwendenden Methoden enthält. Dieser Kriterienkatalog diente der Orientierung für alle weiteren Projektphasen.

Der Einstieg in die Analysephase mit der demografieorientierten Personalstrukturanalyse lenkte den Blick von Beginn an auf die Menschen, die im Betrieb tätig sind. Mit der daran anschließenden umfassenden Arbeitsanalyse, im Sinne der ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung, wurde ein weiteres Mal sichergestellt, dass der Blick nicht auf technisch orientierten Analysen und Veränderungen am Arbeitsplatz beschränkt wird. Durch eine dezidiert bedingungsbezogen ausgelegte Mitarbeiterbefragung zur Erfassung der psychischen Belastungen wurde sichergestellt, dass auf Basis der Analyseergebnisse Maßnahmen entwickelt werden können.

Daran Schlossen sich Workshops mit Beschäftigten an, die zur Rückkopplung der Ergebnisse dienten. Dieses Vorgehen stellte zum einen Partizipation sicher und gewährleistete andererseits, dass die Beschäftigten als ExpertInnen ihrer eigenen Arbeitssituation in den Analyseprozess einbezogen waren. Die selektive Berücksichtigung von Analyseergebnissen, entsprechend der Interessen des Projektteams bzw. des Steuerkreises, wurde einerseits durch Partizipation der Beschäftigten im

Rahmen der Workshops und andererseits durch den zu Beginn erarbeiteten Kriterienkatalog zur Arbeitsanalyse verhindert. Die im Pilotbetrieb des jeweiligen Wirtschaftsbereiches gesammelten Erfahrungen wurden im Rahmen eines Workshops vor VertreterInnen weiterer Betriebe des gleichen Wirtschaftsbereiches präsentiert und zur Diskussion gestellt. Diese Veranstaltung bildet den Einstieg in die gemeinsame Konzeptentwicklung mit Betrieben des gleichen Wirtschaftsbereiches.

4. Exemplarische Anwendung des Vorgehens in einem Pilotbetrieb und in einem Wirtschaftsbereich

Die Erfahrungen mit dieser Arbeitsweise werden im Folgenden anhand des Beispiels eines Maschinenbaubereiches vorgestellt. Bei dem Pilotbetrieb handelte es sich um einen Betrieb mit ca. 180 Beschäftigten, die in Kleinserienfertigung ein vorwiegend mechanisches Gerät mit umfangreicher elektronischer Ausstattung und Software zur Steuerung herstellt. Der Betrieb entwickelt und fertigt die Geräte am selben Standort. Der Vertrieb wird über betriebseigene Niederlassungen im Inland sowie im europäischen Ausland in enger Kooperation mit Fachbetrieben des Handwerks, die Montage und Einrichtung der Geräte beim Kunden übernehmen, organisiert. Fertigung und Montage werden ausschließlich von Facharbeitern durchgeführt. Versuche des Betriebes, die Montage mit angelernten Beschäftigten durchzuführen, sind fehlgeschlagen. Charakteristisch für den Betrieb ist das schnelle Anwachsen der Zahl der Beschäftigten in allen Bereichen (Fertigung, Montage, Entwicklung, Vertrieb) in den letzten zehn Jahren. Die Führungskräfteentwicklung hielt mit der Geschwindigkeit des Wachstums nicht Schritt und es wurden daher oft Beschäftigte, die sich als fachlich qualifiziert erwiesen hatten, mit Führungspositionen betraut.

Der Projektsteuerkreis in diesem Pilotbetrieb vereinbarte, wie oben beschrieben, zu Projektbeginn, dass im Rahmen des Projekts nicht nur Konzepte erarbeitet werden sollen, sondern auch Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen umgesetzt werden sollen.

Die Altersstrukturanalyse ergab, dass der Betrieb über eine sehr ausgewogene Altersstruktur verfügt. Dies wurde auf das schnelle Wachstum in den letzten Jahren zurückgeführt, die dafür gesorgt hatte, dass die Belegschaft ständig durch jüngere Beschäftigte ergänzt wurde. Somit stellte die Altersstruktur aktuell kein drängendes Problem dar. Dies kann sich jedoch in der Zukunft ändern, wenn das Wachstum des Personalbestandes stagnieren sollte. Für einzelne Abteilungen konnten für solchen Szenarien mittelfristige Personalengpässe prognostiziert werden.

Die Arbeitsanalyse für den Fertigungs- und Montagebereich ergab, dass die überwiegende Zahl der Arbeitsplätze durch langzyklische Tätigkeiten mit einem umfangreichen Aufgabenspektrum gekennzeichnet war. Zudem wurde von den dort Beschäftigten, in vielen Fällen, zwischen mehreren Arbeitsstationen rotiert. Dies erfolgte spontan und selbstgesteuert durch die Beschäftigten.

Hinsichtlich der psychischen Belastungen ergaben sich, durch Mitarbeiterbefragung mittels Fragebogen, Belastungen aufgrund zu großer Arbeitsmengen und durch Störungen und Unterbrechungen über alle Bereiche des Unternehmens hinweg. Darüber hinaus benannten die befragten Beschäftigten Belastungen durch das Führungsverhalten und mangelnde Mitsprache. Bemerkenswert ist, dass die letztgenannten Punkte, über alle Bereiche des Unternehmens hin-

weg, als Quelle von Belastungen benannt wurden. Hinsichtlich des Führungsverhaltens empfanden dies die Bereiche Führung und Administration besonders ausgeprägt als Belastung. Führungskräfte wurden nicht strukturiert entwickelt und wurden aus dem Kreis besonders engagierter Beschäftigter, aus dem operativen Bereich des eigenen Unternehmens, rekrutiert. Diese Führungskräfte sind heute meist zu stark in operative Tätigkeiten involviert und vernachlässigen daher ihre Führungsaufgaben. Da das Befragungsinstrument auch für die psychischen Belastungen dezidiert bedingungsbezogen ausgelegt ist, eröffneten sich vielfältige Möglichkeiten für die Maßnahmenentwicklung.

Der Einstieg in die Maßnahmenplanung erfolgte wie oben dargestellt in Form von Workshops mit Beschäftigten, die gleichzeitig auch die Verifizierung und Konkretisierung der Ergebnisse der Fragebogenerhebung erlaubten, um sicherzustellen, dass bei der Berücksichtigung der Analyseergebnisse nicht die Zusammensetzung des Projektteams ausschlaggebend ist, sondern Beschäftigtensichtweisen mit einfließen konnten. Aufgrund der arbeitswissenschaftlichen Betreuung durch ein Mitglied aus dem Team des bereichsübergreifenden Projektes im Steuerkreis des Pilotbetriebes konnte zudem sichergestellt werden, dass der komplette arbeitswissenschaftliche Kriterienkatalog Berücksichtigung fand.

Die Aktivitäten im Pilotbetrieb wurden der im Rahmen eines Workshops mit anderen Betrieben des gleichen Wirtschaftsbereiches vorgestellt. Die im Pilotbetrieb diagnostizierten Arbeitsinhalte, langzyklische Tätigkeiten mit umfangreichen Arbeitsinhalten, Rotation zwischen Arbeitsplätzen mit Belastungswechsel und die insgesamt sehr lernförderlichen Bedingungen wurden von den meisten der teilnehmenden Betriebe des Wirtschaftsbereichs bestätigt. Langzyklische Montage kann somit als branchentypisch bei der Montage von größeren Geräten in kleinen Serien angesehen werden. Es wurde zudem von einigen Betrieben geäußert, dass es eine Tendenz hin zu kürzeren Takten gibt, vor allem bei Geräten geringerer Größe und Komplexität.

Das im Pilotbetrieb identifizierte Führungsproblem, das darin begründet war, dass aufgrund des schnellen Wachstums des Betriebes keine strukturierte Personal- und Organisationsentwicklung stattfand, war nicht zu verallgemeinern und stellt somit ein betriebsspezifisches Problem des Pilotbetriebs dar.

Das weitere Vorgehen im übergreifenden Projekt wird aufgrund dieser geschilderten Erfahrungen durch die Entwicklung eines demografieorientierten Konzeptes für die Gestaltung langzyklischer Montagen bestehen, die zum einen darauf abzielt langzyklische Montage ergonomisch sowie lern- und motivationsförderlich zu gestalten und zum anderen verdeutlicht, dass die Tendenz zur kurzzyklischen Gestaltung von Montagetätigkeiten nicht nachhaltig angesichts alternder Belegschaften ist.

5. Diskussion

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass das Konzept der Branchenorientierung geeignet ist, betriebsübergreifende Lösungen zur Bewältigung des demografischen Wandels zu erarbeiten. Es war durchweg festzustellen, dass bei der Vorstellung der Ergebnisse im Kreise von VertreterInnen der Branchenbetriebe sich alle Beteiligten mit den Erfahrungen der Pilotbetriebe identifizieren können. Niemand äußert, dass die Ergebnisse für das eigene Unternehmen nicht relevant seien. Dies gilt selbst

dann, wenn in den Betrieben unterschiedlich große und komplexe Geräte gefertigt werden.

Es gibt jedoch betriebsspezifische Probleme, die genauso betriebsspezifisch zu behandeln sind. Dies stellt jedoch den Branchenansatz nicht in Frage.

Mit dem gewählten Vorgehen der Mitarbeiterbefragung im Sinne der ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung kann zudem sichergestellt werden, dass der Blick nicht allein auf technisch orientierten Analysen und Veränderungen am Arbeitsplatz gerichtet bleibt. Aufgrund der dezidiert bedingungsbezogen ausgelegten Mitarbeiterbefragung wurde zudem bereits während der Analysephase auf die Maßnahmenentwicklung hin orientiert, wodurch für alle beteiligten Akteure deutlich wurde, dass es sich bei dem Projekt nicht um ein Konzeptionsprojekt handelt, sondern die Umsetzung fester Teil des Projekts ist. Somit kann sichergestellt werden, dass das Projekt nicht nach der Vorlage der Analyseergebnisse endet sondern dass die Analyse dazu dient demografieorientierte humanzentrierte Gestaltungsmaßnahmen zu entwickeln. Die Kombination aus Mitarbeiterbefragung per Fragebogen und anschließenden Workshops zur Verifizierung und Konkretisierung der Befragungsergebnisse hat sich ebenfalls bewährt. Sie sichert Beteiligung und Akzeptanz bei den Beschäftigten und verhindert Fehlinterpretationen der Ergebnisse. Zudem verhindert sie auch, dass die Berücksichtigung von Analyseergebnissen von der Zusammensetzung des Projektteams bestimmt wird.

Die Erfahrungen im Projekt zeigen, dass demografieorientierte Gestaltung möglich ist, wenn in den Betrieben durchsetzungsfähige Akteursallianzen zusammen gebracht werden können. Im Rahmen der Akquise von Betrieben für dieses Projekt zeigte sich aber auch, dass gerade dies oft mit Schwierigkeiten behaftet ist. Es war meist einfach Betriebsräte zu finden, die bereit waren, in den jeweiligen Betrieben als Promotoren einer demografieorientierten Gestaltung aktiv zu werden. Es war dann jedoch bisweilen schwierig, Personalmanagement, Fachbereichsmanagement gleichermaßen davon zu überzeugen, sich der demografischen Herausforderung zu stellen. Das hier vorgestellte Projekt wird nach seinem Abschluss zeigen können, dass demografieorientierte Gestaltung auch bei begrenzten betrieblichen Ressourcen möglich ist, wenn man die richtige Vorgehensweise wählt. Es ist entscheidend, dass Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung zusammen gedacht werden und von Anfang an verdeutlicht wird, dass die Projekte nach der Analyse der Arbeitsbedingungen nicht zu Ende sind, sondern dann erst richtig beginnen.

6. Literatur

- Buss KP, Kuhlmann M (2013) Akteure und Akteurskonstellationen alter(n)sgerechter Arbeitspolitik. WSI-Mitteilungen 5/2013, S. 350-359.
- Dul J, Bruder R, Buckle P, Carayon P, Falzon P, Marras W. S., . . . Doelen B (2012). A strategy for human factors/ergonomics: developing the discipline and profession. *Ergonomics* 55(4), S. 377-95.
- Klippert J, Anlauff W, Hartwich HD (2014) Gute Arbeit ist mehr als gute Ergonomie - der demografische Wandel muss organisiert werden. *Gute Arbeit* 8-9/2014, S. 27-29.
- Latniak E, Voss-Dahm D, Elsholz U, Gottwald G, Gerisch S (2010): Umsetzung demografiefester Personalpolitik in der Chemischen Industrie: Inhaltliche und prozessuale Analyse betrieblicher Vorgehensweisen. Abschlussbericht über die Ergebnisse der Begleitforschung zum INQA-Projekt deci an die Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Danksagung: Das diesem Beitrag zu Grunde liegende Projekt wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit gefördert und von der BAUA fachlich begleitet.