

Chemieformel zum demografischen Wandel – Die Arbeitszeitsituationsanalyse zur Gestaltung lebensphasenorientierter Arbeitszeit

Astrid RIMBACH

*ChemieNord - Arbeitgeberverband für die Chemische Industrie
in Norddeutschland e.V., Kapstadtring 10, 22297 Hamburg*

Kurzfassung: Der demografische Wandel ist in den Unternehmen der chemischen Industrie angekommen. Das hat die Branche erkannt, der Abschluss des Tarifvertrages „Lebensarbeitszeit und Demografie“ bestätigt dies. Der Arbeitgeberverband ChemieNord bietet seinen Mitgliedsunternehmen ein entsprechendes Dienstleistungsangebot zum Auf- und Ausbau eines integrierten Demografie- und Gesundheitsmanagements sowie zur Umsetzung des Tarifvertrages an. Das Dienstleistungsangebot unterstützt bei beim Ausarbeiten und Umsetzen maßgeschneiderter unternehmensspezifischer Lösungen. Im Rahmen eines Projektes in einem Großunternehmen mit 2300 Mitarbeitern wurde die Arbeitszeitsituationsanalyse als qualitatives Befragungskonzept zur Gestaltung lebensphasenorientierter Arbeitszeit entwickelt und erprobt. Die Resultate der Workshops verdeutlichen, dass nicht nur auf der Ebene der konkreten Diskussionsgruppe valide Ergebnisse erzielt wurden, sondern ebenso vorgelagerte bereichsübergreifende Strukturen herausgearbeitet werden konnten.

Schlüsselwörter: Arbeitszeitsituationsanalyse, integriertes betriebliches Gesundheitsmanagement, Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“, beteiligungsorientiertes Analyse- und Interventionsinstrument

1. Einleitung

Der demografische Wandel ist in den Unternehmen der chemischen Industrie angekommen. Der Effekt ist schon heute spürbar: Im Jahr 2010 lag das Durchschnittsalter bei 42,4 Jahren. Im Jahr 2022 werden mehr als 38 Prozent der Chemiebeschäftigten älter als 55 Jahre sein. Gleichzeitig wird es immer weniger junge Nachwuchskräfte geben (Rimbach 2014). Das hat die Branche erkannt, der Abschluss des Tarifvertrages „Lebensarbeitszeit und Demografie“ bestätigt dies. Der Tarifvertrag trat in 2008 zur Förderung einer nachhaltigen und vorausschauenden Personalpolitik in den Unternehmen der chemischen Industrie, die sogenannte „Chemie-Formel zum demografischen Wandel“, in Kraft, mit denen die Chemieunternehmen die Auswirkungen des demografischen Wandels gestalten können. 2012 wurde der Tarifvertrag weiterentwickelt. Für die Chemie-Arbeitgeber und die Gewerkschaft IG BCE gilt der Tarifvertrag als tarifpolitischer Meilenstein. Zugleich nimmt der Tarifvertrag eine Vorreiterrolle in der Industrie ein (BAVC & IG BCE 2012; BAuA 2011).

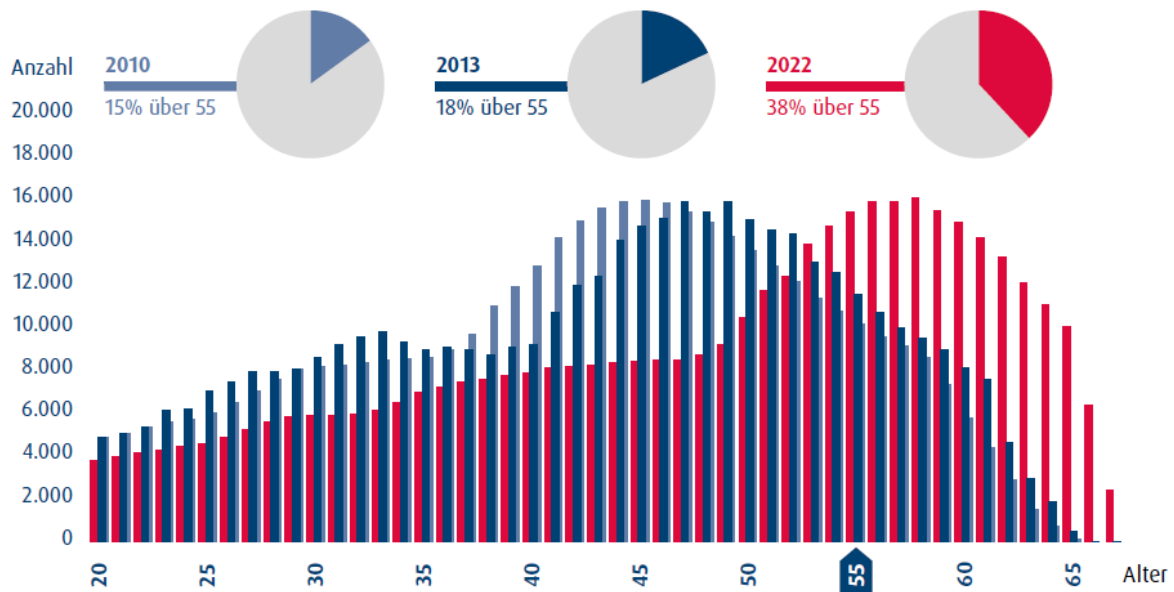


Abbildung 1: Altersstruktur in der chemischen Industrie (ChemieNord 2014)

2. Das Dienstleistungsangebot Demografie- und Gesundheitsmanagement von ChemieNord

Der Arbeitgeberverband ChemieNord hat die Notwendigkeit erkannt, die mit den demografischen Veränderungen verbundenen Herausforderungen aktiv zu gestalten, um die Produktivität, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Mitgliedsunternehmen zu sichern. Mit dem entsprechenden Dienstleistungsangebot zum Auf- und Ausbau eines integrierten betrieblichen Demografie- und Gesundheitsmanagements sowie zur Umsetzung des Tarifvertrages trägt der Verband zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter in den Mitgliedsunternehmen bei (ChemieNord 2012). ChemieNord ist der Arbeitgeberverband für die chemische Industrie in Niedersachsen, Hamburg und Schleswig-Holstein. ChemieNord vertritt die sozialpolitischen Interessen von 300 überwiegend mittelständischen Unternehmen mit knapp 65.000 Beschäftigten, gestaltet die Chemie-Tarifpolitik in diesen drei Bundesländern und wirkt in allen tarifpolitischen Bereichen auf Bundesebene mit.

Das Dienstleistungsangebot Demografie- und Gesundheitsmanagement unterstützt bei der Ermittlung des konkreten Handlungsbedarfs, um Gesundheit, Arbeitsfähigkeit, Motivation sowie Qualifikation der Belegschaft nachhaltig zu erhalten und zu fördern. Beim Ausarbeiten und Umsetzen maßgeschneiderter unternehmensspezifischer Lösungen werden somit die Unternehmen in den aufeinander aufbauenden Projektschritten mit passgenauen Prozessen, Instrumenten und Maßnahmen vor Ort unterstützt (Rimbach 2014).

3. Die Arbeitszeitsituationsanalyse zur Gestaltung lebensphasenorientierter Arbeitszeit

Zum Auftrag eines betrieblichen Gesundheitsmanagements gehört es, die für das Unternehmen und seine spezifischen Bedingungen geeignete Verfahren für die Erhebung von Belastungen und Ressourcen auszuwählen und/ oder zu entwickeln. Als qualitativ beteiligungsorientiertes Verfahren stellt die Arbeitszeitsituationsanalyse sowohl ein Analyse- als auch ein Gestaltungsinstrument zur Belastungsreduktion und Ressourcenstärkung dar, welches explizit das Erfahrungswissen der Beschäftigten als Experten für ihre Arbeit in der jeweiligen Ist-Situation mit den entsprechenden Veränderungswünschen berücksichtigt. Die Arbeitszeitsituationsanalyse ist eine Weiterentwicklung der Arbeitssituationsanalyse mit der Fokussierung auf die Gestaltung von lebensphasenorientierter Arbeitszeit (Rimbach 2013b). Das Instrument hat sich als Baustein im betrieblichen Gesundheitsmanagement in einem Großunternehmen der chemischen Industrie mit rund 2300 Mitarbeitern bewährt. Im Teilprojekt „Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung“ wurde dieses Instrument zur Belastungsreduktion und Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/ Freizeit entwickelt und in den zwei Unternehmensbereichen Verwaltung und Labor erprobt.

Die Arbeitszeitsituationsanalyse ist ein durch einen Moderator geleitetes Befragungskonzept und Gruppendiskussionsverfahren, in dem qualitative Daten zum Gestalten lebensphasenorientierter Arbeitszeit in den Ebenen

- Aufgabenumfang und Auslastung
- Arbeitsabläufe und Arbeitsplanung
- Personaleinsatzplanung und Arbeitszeitregelung
- Arbeitsbedingungen
- Rückhalt und Unterstützung durch die Führungskraft
- Unterstützung im Team/in der Abteilung
- Umgang mit Überlastsituationen
- Einklang von Privat- und Berufsleben

erhoben werden (vgl. Rimbach 2013b). Mit diesem Instrument werden Maßnahmen zur Fehlbelastungs- und Risikoreduktion, Stärkung der Arbeitsmotivation sowie Work-Life-Balance mit den Beschäftigten im Workshop entwickelt.

An einem Workshop zur Arbeitszeitsituationsanalyse können bis zu 16 Personen aus einer homogenen Berufsgruppe bzw. Arbeitsbereich einer Hierarchieebene mit gleichem Arbeitskontext teilnehmen. Die Teilnahme sollte freiwillig sein. Für die Führungskräfte wird in einem gesonderten Workshop mit den gleichen Fragestellungen gearbeitet. Es sollte zwischen dem Moderator und den Teilnehmenden keine direkte Arbeitsbeziehung bestehen.

Die Vorgehensweise im Workshop orientiert sich an folgenden Schritten (Rimbach 2013b):

- Einschätzen der Dringlichkeit der Veränderung in der Arbeitszeitsituation
- Benennen der wichtigsten Veränderungsbereiche /-ebenen der Arbeitszeitsituation

- Konkretisieren des Veränderungsbedarfs an konkreten Problemstellungen und -situationen
- Benennen von arbeitszeitbedingten Gesundheitsbelastungen
- Ermitteln von gesundheitsförderlichen Ressourcen
- Entwickeln von arbeitszeitsituationsbezogenen Maßnahmenvorschlägen

Die Arbeitszeitsituationsanalyse bietet den Vorteil, dass die Ergebnisse aufgrund der Vorgehensweise für den Umsetzungsprozess schnell ermittelbar und verfügbar sind. Von der Durchführung des Workshops bis zur Umsetzung der ersten Maßnahmen sollten nicht mehr als 4 bis 6 Wochen vergehen. Als Zeitrahmen für die Analyse-Workshops sollten einmal drei Stunden für die Beschäftigten angesetzt werden und für die Führungskräfte sind erfahrungsgemäß rund zwei Stunden ausreichend. Die Workshops werden direkt ausgewertet und die Maßnahmenvorschläge werden dem Entscheidungsgremium vom Moderator vorgestellt. Dieses Gremium entscheidet über die Umsetzung der kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen, die allen Beteiligten der Workshops zur Arbeitszeitsituationsanalyse und den weiteren Mitarbeitern aus dem Arbeitsbereich möglichst zeitnah in einer Rückmeldung vorgestellt werden. Eine Evaluation sollte nach rund neun Monaten durchgeführt werden (vgl. Rimbach 2013a, Rimbach & Wattendorff 2011).

4. Ergebnisse

Die Ergebnisse der Arbeitszeitsituationsanalyse zeigen in Bezug auf Wissenssoziologen in der Tradition Mannheims, dass nicht nur auf der Ebene der konkreten Diskussionsgruppe valide Ergebnisse erzielt wurden, sondern ebenso vorgelagerte Strukturen herausgearbeitet werden konnten (Lamnek 2005). Für die thematische Vergleichbarkeit der Diskurse in den Workshops der jeweiligen Bereiche Labor und Verwaltung wurde deshalb mit sechs standardisierten Ausgangsfragestellungen gearbeitet (Rimbach 2013a). Einerseits wurden konkrete Ergebnisse und Maßnahmenvorschläge für die jeweiligen Bereiche erzielt. Hierzu zählen Themen wie Kommunikation, Verbesserung von Arbeitsabläufen und -prozessen, Anschaffung von Analysegeräten, einheitliche Hard- und Software, Ermöglichen von Home-Office wie auch Personaldecke in Stoß- und Urlaubszeiten. Andererseits werden zugleich vorgelagerte Themen ersichtlich, die bereichsübergreifend von Bedeutung sind, wie z.B. Umgang mit Gleitzeitkonto, Regeln zur Email- und Handynutzung sowie Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit, Unterstützung bei zu pflegenden Angehörigen, Betreuung von Kindern, Sabbatical sowie Ausweitung des Langzeitkontos.

5. Fazit

Zu konstatieren ist, dass die Arbeitszeitsituationsanalyse systematisch das betriebliche Handeln der Akteure in diesem Projekt zum betrieblichen Gesundheitsmanagement unterstützt hat und deren Werkzeugkoffer um ein weiteres Analyse- und Interventionsinstrument ergänzt hat.

6. Literatur

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2011): Altersdifferenzierte und alterungsgerechte Betriebs- und Tarifpolitik. Dortmund.
- Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) & Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) (2012): Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ (TV Demo). Gemeinsame Erläuterungen. Wiesbaden.
- Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) (2010): Informationsbrief 6/2010. Wiesbaden.
- ChemieNord (2012): Gesund älter werden und arbeitsfähig bleiben. In: Aufgeschrieben 01/12, Hamburg, 2-3.
- Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4., vollst. überarb. Aufl., Weinheim.
- Oppolzer, A. (2010): Gesundheitsmanagement im Betrieb. Integration und Koordination menschengerechter Gestaltung der Arbeit. Erweiterte u. aktualisierte Neuauflage. Hamburg
- Rimbach, A. & Wienemann, E. (2015): Nachhaltigkeit und Sicherung von Qualität: Betriebliches Gesundheitsmanagement. Management von Organisationen und Personal im Gesundheitswesen. Studienbrief der Hamburger Fern-Hochschule. Hamburg.
- Rimbach, A. (2014): Gesund älter werden und arbeitsfähig bleiben. Ein Leitfaden zum Einstieg in ein Demografie- und Gesundheitsmanagement für kleine und mittelständische Unternehmen. Hamburg.
- Rimbach, A. (2013a): Entwicklung und Realisierung eines integrierten betrieblichen Gesundheitsmanagements in Krankenhäusern. Betriebliches Gesundheitsmanagement als Herausforderung für die Organisationsentwicklung. München.
- Rimbach, A. (2013b): Die Arbeitszeitsituationsanalyse als Baustein im betrieblichen Gesundheitsmanagement – Schwerpunkt Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung. Vortrag. Hamburg.
- Rimbach, A. & Wattendorff, F. (2011): Gemeinsam Lösungen finden. Die Arbeitssituationsanalyse als Baustein des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. In: Im OP - Fachzeitschrift für OP-Pflege und OTA, Jg. 1, H. 2, 83–86.