

## Jetzt und ab sofort: Arbeitsfähigkeit sichern – Zukunft herstellen

Ob Sie es glauben oder nicht: Unabhängig von allen anderen technologischen und ökonomischen Entwicklungen ist der demografische Wandel ein zentrales Problem, dessen Lösung keinerlei Aufschub duldet. Das ABI-NRW-Projekt wurde deshalb vom Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW von Januar 2003 bis Juni 2004 mit Unterstützung der EU vergeben. Beispielhaft wurde in drei mittelgroßen Betrieben mit dem Aufbau eines alters- und altersgerechten Gesundheitsmanagement begonnen.

- Können die Beschäftigten in Ihren Betrieben die Arbeit von 15 bis 65 Jahren durchführen?
  - Was wissen Sie über die Alters- und Qualifikationsstruktur des Unternehmens?
  - Verfügen Sie mit Ihrer Mannschaft über einen soliden Generationenmix, der eine ausreichende Mischung aus frischem Ausbildungswissen der Jüngeren und komplexem Erfahrungswissen und sozialer Kompetenz der Älteren sicher stellt?
- Wenn Sie nur eine der drei Fragen mit Nein beantworten müssen, dann steht es schlecht um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, denn es wird nicht in der Lage sein, den demografischen Wandel der Erwerbs-Bevölkerung erfolgreich zu bewältigen!

Ein Chemiebetrieb (169 MitarbeiterInnen), ein Bäckereiunternehmen mit 253 Beschäftigten und die Bäckereifilialen mit 853 Beschäftigten (ca. 9 Beschäftigte / Filiale) wurden für die Beantwortung dieser Fragen mit Hilfe des Projektes gewonnen:

Im Mittelpunkt stand die **Arbeitsfähigkeit** der einzelnen Frauen und Männer. Mit einer **Ist-Analyse** wurde deren Potenzial ermittelt, die gestellten Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen (**Fragebogen: Arbeitsbewältigungsindex**). Das finnische Arbeitsfähigkeitskonzept beschreibt die Faktoren, die dabei wirksam sind und unbedingt beachtet werden müssen:

- Die **Individuen** sind je nach Alter und Geschlecht in einer unterschiedlichen Verfassung: Ihre physischen, psychischen und sozialen Fähigkeiten sollen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Mit steigendem Alter sind hier enorme Veränderungsmöglichkeiten zu beachten: Die körperliche Leistungsfähigkeit nimmt ab, die psychisch-geistigen und sozialen Fähigkeiten verbessern sich mit der Arbeitserfahrung.
- Die **Arbeitsbedingungen** müssen deshalb alters-, alters- und geschlechtergerecht gestaltet sein. Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz hilft dabei weiter, wenn diese Fragen systematisch bearbeitet werden. Je höher die körperlichen Belastungen am Arbeitsplatz, desto schwieriger kann es im Alter werden.
- **Handlungskompetenz** ist gefragt im Arbeitsleben. Sie setzt sich zusammen aus der Fachkompetenz durch Ausbildung und der Methoden- und Sozialkompetenz, die erst im Arbeitsalltag erworben und weiterentwickelt werden. Defizite in diesem Bereich erweisen sich für die Beschäftigten als schweres Beschäftigungs- und Gesundheitsrisiko und für das Unternehmen als Tretminen bei dem Versuch, mit einem guten Team in die Zukunft zu gehen.

- Eine **kompetente Führungsorganisation** hat den größten Einfluss auf die Wiederherstellung, Erhaltung oder Förderung der Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen. Die Personalentwicklung ist das Fundament, die Führung – und das beginnt beim Vorarbeiter! – schafft die Arbeitskultur, in der die Mitarbeiter Wertschätzung und Anerkennung erfahren.

Nichts wurde dem Zufall überlassen: In allen Betrieben wurden die MitarbeiterInnen über das Projekt umfassend informiert. In einem **Steuerkreis** wurde die Umsetzung organisiert (top down). Unterstützung fanden die **innerbetrieblichen Akteure des Arbeits- und Gesundheitsschutzes** (Geschäftsführung, Betriebsrat, Betriebsarzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit u.a.) bei den zuständigen Berufsgenossenschaften, den Krankenkassen und dem Staatlichen Amt für Arbeitsschutz (**außerbetriebliche Instanzen**).

In allen drei Betrieben ergab die **Befragung der MitarbeiterInnen** eine gute bis sehr gute Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten in allen Altersgruppen. Gleichzeitig wurden diese durch die Befragung für das Projekt mobilisiert: Rückmeldung, Diskussion der Befragungsergebnisse und Klärung der nächsten Schritte (Was wollen wir tun?!) sicherten die Beteiligung der Beschäftigten (bottom up).

Die **gute Ausgangslage** ergab ausreichend Zeit für die Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und Ausbildung der Führungskräfte. Die **Gefährdungsbeurteilung** lieferte das Fundament für die weiteren Schritte:

- In verschiedenen Bereichen wurde die persönliche Schutzausrüstung verbessert.
- Arbeitsorganisation: Monotone Arbeitsabläufe wurden abgebaut durch Lastwechsel und Variierung der Arbeitsanforderung.
- Arbeitszeiten wurden / werden in Zukunft so gestaltet, dass sie auch im Alter eingehalten werden können.
- Die kontinuierliche betriebliche Weiterbildung und Ausbildung zum „Allrounder“ schafft die besten Voraussetzungen für den Verbleib in der Mannschaft (Qualifikationsstruktur, Beschäftigungsfähigkeit).
- Mikropausen sind Gold für ältere Arbeitnehmer und fördern die Produktion: Sie kosten nichts, müssen aber organisiert werden. Dadurch können die älteren ihre Arbeitsleistung genauso sichern, wie die jüngeren.
- Lastgewicht und Häufigkeit der Lastenhandhabung können mit Hilfe der Leitmerkalmethode überprüft und gegebenenfalls verändert werden ( Feinanalyse, Beispiel Backofen, s. [www.abi-nrw.de](http://www.abi-nrw.de) )
- Die MitarbeiterInnen wussten sehr wohl, wo der Schuh drückt. In einem Arbeitskreis wurde das Wissen aller Altersgruppen systematisch mit einbezogen.
- Die Vorgesetzten wurden in ihrer Führungsverantwortung und der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung und Unterweisung geschult.
- Die Betriebsärztin führt die Untersuchung und Befragung der Beschäftigten mit dem Arbeitsbewältigungsindex weiter. So können drohende Erwerbsunfähigkeit und Einschränkungen der Arbeitsfähigkeit wesentlich früher erkannt werden (Schatzpflege).
- Die individuelle Gesundheit wurde durch die Unterweisung im „Heben und Tragen“ am Arbeitsplatz gefördert.

Mehr über das Projekt erfahren Sie über [www.abi-nrw.de](http://www.abi-nrw.de).

Falls Sie Fragen haben oder Beratung wünschen wenden Sie sich bitte an:

IQ Consult gGmbH  
Marianne Giesert  
Hans-Böckler-Str. 39  
40476 Düsseldorf  
Tel: 0211/43 01 372  
Fax: 0211/43 01 398  
E-Mail: [Marianne.Giesert@iq-consult.de](mailto:Marianne.Giesert@iq-consult.de)