

Eva von Buch, Urs Peter Ruf

Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel

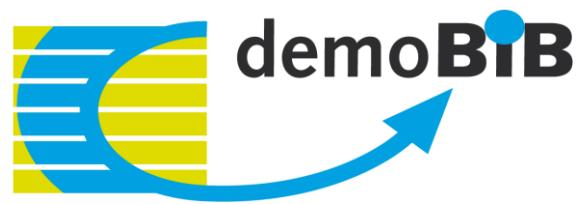
Voraussetzungen, Handlungsansätze und Ergebnisse betrieblicher Maßnahmen zur Gestaltung des demografischen Wandels in Unternehmen

Abschlussbericht

Auf einen Blick...

- Gestaltungsansätze müssen auf Prozesse zur Aufdeckung und Anpassung an neue Rahmenbedingungen und nicht auf normative Zielsetzungen orientieren.
- Altersstrukturen und Alterungsprozesse der Belegschaft erlauben keine direkten Rückschlüsse auf die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit. Junge Menschen können schnell altern, Ältere lange jung bleiben.
- Das Konzept Beschäftigungsfähigkeit bewährt sich bei der Orientierung betrieblicher Akteure und schließt die Lücken von Gestaltungskonzepten, die nur auf das biologische Alter fokussieren.
- Eine erfolgreiche betriebliche Gestaltung des demografischen Wandels erfordert:
 - die Beteiligung aller Beschäftigtengruppen,
 - die Integration des Themas in Kernprozesse der Unternehmens- und Organisationsentwicklung,
 - die Übernahme von Verantwortung für das Thema durch Schlüsselakteure.
- Grenzen der guten Gestaltung von Arbeit liegen in Bereichen mit geringer Entlohnung, prekärer Beschäftigung und fortgesetzten Verschleißstrategien.

Ein Projekt der TBS



Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel

Voraussetzungen, Handlungsansätze und Ergebnisse betrieblicher Maßnahmen zur Gestaltung des demografischen Wandels in Unternehmen

Eva von Buch

Urs Peter Ruf

Bielefeld 2009

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds und der Hans Böckler Stiftung



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen
NÄHER AM MENSCHEN



**Hans Böckler
Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.
Förder-Nr.: 2007-966-3

Inhalt

1	Einleitung	3
2	Das Projekt „Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel“	4
2.1	Ausgangssituation: Welchen Stellenwert hat der demografische Wandel für Unternehmen und Beschäftigte?	4
2.2	Handlungsbedarfe	6
2.3	Konzeptionelle Grundlagen	8
2.4	Vorgehensweise	9
2.5	Gestaltungsschwerpunkt altersbegrenzte Tätigkeiten	11
2.6	Regionale Schwerpunkte	13
3	Betriebliche Projektergebnisse	15
3.1	Allgemeine Pflegetätigkeiten	15
3.1.1	Merkmale und Trends in der stationären Pflege	15
3.1.2	Erfahrungen der Projektpraxis	16
3.1.3	Vorgehen im Projekt	19
3.1.4	Ergebnisse und Wirkungen des Projekts	20
3.2	Mobile Pflegetätigkeiten	22
3.2.1	Merkmale und Trends in der mobilen Pflege	22
3.2.2	Erfahrungen der Projektpraxis	22
3.2.3	Vorgehen im Projekt	25
3.2.4	Ergebnisse und Wirkungen des Projekts	26
3.3	Industrielle Produktionsarbeit	27
3.3.1	Merkmale und Trends industrieller Produktionsarbeit und hochqualifizierter Angestelltentätigkeiten	27
3.3.2	Erfahrungen der Projektpraxis	29
3.3.3	Vorgehen im Projekt	30
3.3.4	Ergebnisse und Wirkungen des Projekts	32
3.4	Gewerbliche mobile Tätigkeiten	33
3.4.1	Merkmale und Trends gewerblicher mobiler Tätigkeiten	33
3.4.2	Erfahrungen der Projektpraxis	34
3.4.3	Vorgehen im Projekt	35
3.4.4	Ergebnisse und Wirkungen des Projekts	36
4	Schlussfolgerungen: Beschäftigungsfähigkeit und Demografischer Wandel im betrieblichen Kontext	38
4.1	Thematische Säulen betrieblicher Gestaltung	38
4.2	Thesen zur wirksamen Gestaltung des demografischen Wandels in Unternehmen	39
5	Die demoBiB Werkzeuge zur Gestaltung des demografischen Wandels im Unternehmen	43
6	Literatur	45

1 Einleitung

Im Zeitraum vom 1.02.2007 bis 28.02.2009 führte die TBS NRW das Projekt „Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel“ (demoBiB) durch. Das Vorhaben wurde durch das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW (MAGS), die Hans Böckler Stiftung (HBS) und den EU-Sozialfonds finanziell gefördert.

Vier Broschüren des Projekts und weitere Publikationen beschreiben den Projektansatz zur betrieblichen Gestaltung des demografischen Wandels sowie die entwickelten Werkzeuge zur Analyse betrieblicher Potenziale. Alle im Projekt entwickelten Angebote und Materialien stehen auf der Website www.demobib.de frei zur Verfügung. Das Internet-Portal wird von der TBS NRW als eigenständiges Angebot weiterbetrieben. Kapitel 5 gibt einen Überblick über Instrumente und Broschüren des Projekts:

- Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel – Wie Unternehmen und Beschäftigte die Zukunft gestalten
- DemografieKopass – Die betriebliche Altersstruktur erfassen und Handlungsbedarfe benennen
- UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0 – Betriebliche Potenziale einschätzen und Chancen im demografischen Wandel erschließen
- SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0 – Eigene Potenziale einschätzen und Ziele entwickeln
- Die demoBiB Wegweiser zu den demoBiB-Checks

Der vorliegende Bericht beschreibt die Zielsetzungen, den methodischen Ansatz und die Ergebnisse der betrieblichen Beratungen des Projekts. Der Verlauf und die Ergebnisse der neun Praxisbeispiele aus Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit mit verschiedenen Typen altersbegrenzter Tätigkeiten werden dokumentiert. Die erzielten Wirkungen des Projektansatzes „Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel“ werden mit dem Ziel analysiert, Erfolgsbedingungen und Grenzen der betrieblichen Gestaltung zu identifizieren.

2 Das Projekt „Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel“

2.1 Ausgangssituation: Welchen Stellenwert hat der demografische Wandel für Unternehmen und Beschäftigte?

Dynamische Veränderungsprozesse sind für Wirtschaft und Gesellschaft keine neue Erscheinung. Seit Generationen stehen Unternehmen wie Beschäftigte in mehr oder weniger langen Zyklen vor den Herausforderungen veränderter Rahmenbedingungen und umfassender Umwälzungen. Die Erfahrung zeigt, dass zur Gestaltung der Veränderungen alternative Ansätze und Lösungsstrategien nicht nur möglich waren, sondern oft auch realisiert wurden. Gleiches gilt für die **Gestaltung des demografischen Wandels in der Arbeitswelt**. Zu bewerten und zu entscheiden ist, welche Lösungsansätze nicht nur eine hohe Wirksamkeit versprechen, sondern auch, mit welcher Verteilung von Aufwand und Nutzen sie verbunden sind. Letztendlich lässt sich die Diskussion um Strategien zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen in der Arbeitswelt damit in die Auseinandersetzungen um eine sozial gerechte Wirtschaftsordnung und faire Verteilung der Möglichkeiten zur Teilhabe am Arbeitsleben einbetten.

Für die Unternehmen stellt der demografische Wandel die **Veränderung einer wirtschaftlichen Rahmenbedingung** dar. Dieser Veränderungsprozess reiht sich ein in die Vielzahl sich verändernder Bedingungen erfolgreichen Wirtschaftens. Die zunehmende Globalisierung und eine zunehmende Deregulierung und Stärkung der Wettbewerbsorientierung außerhalb, aber auch innerhalb von Unternehmen hat in der Vergangenheit den Druck auf eine kontinuierliche Erhöhung von Leistungsfähigkeit und Ergebnissen deutlich gesteigert. Spielräume für eine Arbeitsgestaltung, die nicht primär an den Maximen der Wettbewerbsfähigkeit orientiert ist, nehmen ab. In den Unternehmen führt dieser Prozess vielfach dazu, dass früher vorhandene Arbeitsaufgaben mit beschränkten Leistungsanforderungen entfallen (oder outgesourct werden). Gleichzeitig werden in zunehmendem Maße anforderungsreiche Aufgaben der Leitung und Organisation der Arbeitsprozesse sowie die Verantwortung für Arbeitsergebnisse an Beschäftigte delegiert. Dadurch wachsen die Anforderungen an die Flexibilität, Qualifizierung und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden.

Parallel zu diesem Trend bleibt ein nennenswerter Anteil Arbeitsplätze vom Anstieg qualifikatorischer Arbeitsmerkmale abgekoppelt. Der in den letzten Jahren anwachsende Anteil prekärer Beschäftigung belegt anschaulich, dass eine relevante Beschäftigtengruppe mehreren **Risiken** ausgesetzt ist. Dazu tragen Faktoren wie geringe Qualifikati-

onsanforderungen sowie vielfach hohe physische Anforderungen bei gleichzeitig unsicheren und schlecht entlohnten Beschäftigungsverhältnissen bei. Beispielhaft für diese Entwicklung ist das Anwachsen von Leiharbeit, aber auch die Ausgliederung von Betriebsteilen, die vielfach mit einer Absenkung von Arbeitsstandards für die Betroffenen verbunden ist.

Den meisten **betrieblichen Strategien zur Bewältigung dieser Trends** liegt das Paradigma zugrunde, dass es Aufgabe des Individuums ist, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Gefragt sind „fitte“ Belegschaften, die in der Lage sind, mit den raschen Veränderungen Schritt zu halten. Diese Entwicklung hat einen beträchtlichen Anteil daran, dass sowohl Unternehmen wie Beschäftigte in der Vergangenheit den entscheidenden Lösungsansatz darin suchten, Älteren einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Berufsleben zu ermöglichen. Vielfältige Möglichkeiten zur Frühverrentung und eine hohe Anzahl junger Beschäftigter und Berufseinsteiger bereiteten den Boden für einen betrieblichen Konsens darüber, dass hohe Leistungsfähigkeit und Spaß am Beruf mit einem hohen Alter bzw. einer langen Berufstätigkeit nur schwer zu vereinbaren sind.

Die Debatte um die möglichen Folgen des demografischen Wandels hat die **Risiken einer bedingungslosen Fortsetzung dieser Strategien** aufgezeigt. In den kommenden Jahren rücken die geburtenstarken Jahrgänge in die Gruppe der über 55-jährigen vor. In vielen Betrieben wechseln damit substanzielle Teile der Belegschaft in die Gruppe der älteren Beschäftigten. Eine fortgesetzte flächendeckende Frühverrentung würde unter diesen Vorzeichen einen sehr rasch anwachsenden Rekrutierungsbedarf auslösen, dem dann nur relativ wenige Nachwuchskräfte gegenüber stehen würden. Auch die Sozialkassen würden deutlich stärker belastet, als dies bis in die Gegenwart bei den Frühverrentungen der tendenziell schwach besetzten Alterskohorten der Kriegs- und Nachkriegsjahre der Fall war.

Viele Unternehmen werden in den kommenden Jahren mit deutlichen Veränderungen der betrieblichen Altersstruktur konfrontiert sein. Dies ist nur teilweise Ergebnis des demografischen Wandels. Dieser schreibt auch in den kommenden Jahren vorwiegend Veränderungen der Altersstruktur der Gesellschaft fort, wie z. B. die konstant geringe Geburtenrate oder das Ansteigen der Lebenserwartung, die bereits seit Jahrzehnten zu beobachten sind. Wesentlich kurzfristiger macht sich in den Unternehmen der Abbau der Förderung von Frühverrentungsmaßnahmen bemerkbar. Innerhalb weniger Jahre wächst die Anzahl jener Beschäftigten dramatisch, für die keine individuell tragfähige Alternative zu einer Fortsetzung der Beschäftigung bis zum Erreichen des regulären Rentenalters besteht. Betroffen sind dabei in besonderer Weise Beschäftigtengruppen mit niedrigem Einkommen. Sie verfügen nur selten über ausreichende finanzielle Reserven, um Rentenabschläge für ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Beruf in Kauf

nehmen zu können. Die voraussichtlich schnell wachsende Anzahl älterer Beschäftigter auch in niedrig entlohnnten und qualifizierten Arbeitsbereichen mit ihrem besonderen Belastungspotenzial stellt Unternehmen und betriebliche Akteure einschließlich der Betriebsräte vor große Herausforderungen.

Insbesondere in KMU fehlen - vielfältigen Initiativen und Projekten zum Trotz - bis heute vielfach **Know-how und Maßnahmen**, die Zukunftsfähigkeit im Kontext dieser Herausforderungen stärken. Zwar ist das Thema demografischer Wandel in der Öffentlichkeit präsent und wird durch die betrieblichen Akteure wahrgenommen. Aber viele daraus für Beschäftigte und Unternehmen hervorgehende Handlungsbedarfe und Gestaltungsoptionen werden nicht erkannt.

Die Ursachen der benannten Defizite in der betrieblichen Praxis sind vielschichtig und variieren in Abhängigkeit von weiteren Faktoren wie beispielsweise Branche und Unternehmensgröße. Ungeachtet dieser Faktoren kann jedoch festgestellt werden, dass in den Debatten um Arbeit und Beschäftigung Fragen der **Qualität von Arbeit** in den vergangenen Jahren an Stellenwert verloren haben. Arbeit und Beschäftigung werden zum Selbstzweck, sie sind aufrecht zu erhalten unabhängig davon, ob Löhne unterhalb des Existenzminimums gezahlt wurden oder ob die Arbeitsbedingungen der Menschenwürde widersprechen. Wird in diesem Kontext der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit thematisiert, sieht man die Verantwortung für diesen Prozess beim Individuum. Der oder die Einzelne hat dafür zu sorgen, dass er oder sie auch morgen arbeitsfähig, qualifiziert und flexibel ist.

Vor diesem Hintergrund wird plausibel, dass viele Unternehmen wenig Aktivitäten für die Gestaltung zukunftsfähiger, weil für das Unternehmen produktiver und für die Beschäftigten alters- und alternsgerechter Arbeit entfalten. Es fehlt vielfach ein Verständnis dafür, wie sich betriebliche Altersstrukturen in den kommenden Jahren verändern werden und welche Tragweite diese Veränderungen haben werden. Gleichzeitig fehlen Erfahrungen und Know-how in der Gestaltung betrieblicher Maßnahmen sowie zum Verhältnis von Aufwand und Nutzen eines solchen Engagements.

2.2 Handlungsbedarfe

Ein rascher Anstieg der Anzahl älterer Menschen im erwerbsfähigen Alter kennzeichnet die entscheidende Herausforderung des Arbeitsmarkts für Unternehmen und Beschäftigte in den kommenden Jahren. Um diesen Wandel in der Altersstruktur der Beschäftigten nachzuvollziehen, sind die betrieblichen Aktivitäten zur Bewältigung des demografischen Wandels deutlich zu steigern. Voraussetzung hierfür sind verbesserte Fähigkeiten der betrieblichen Akteure, die **Folgen des demografischen Wandels für Unternehmen und Belegschaften zu erkennen**. Das Thema ist hier nicht allein als betriebliche

Herausforderung, sondern auch als mit Chancen verbundenes unternehmerisches Handlungsfeld kenntlich zu machen. Dabei ist den vielfältigen individuellen betrieblichen Ausgangssituationen Rechnung zu tragen.

Über die Sensibilisierung betrieblicher Akteure hinaus ist deren Fähigkeit zur Gestaltung von betrieblichen Maßnahmen und Rahmenbedingungen zur alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung zu erhöhen. Dort, wo Belastungen und übermäßige Beanspruchungen als Problem des Individuums wahrgenommen werden, geht der Einblick in die betriebliche Bedingtheit vieler dieser Belastungsfaktoren verloren. Werden Arbeitsbedingungen als unveränderbar wahrgenommen, hat sich im Umkehrschluss meist der Mensch anzupassen. Die Aufgabe, alters- und altersgerechte Arbeit zu gestalten, erscheint damit zwangsläufig utopisch.

Während der Anspruch der Gestaltung humaner Arbeitsbedingungen als Grundlage des Erhalts der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sowohl plausibel als auch gerechtfertigt erscheint, ist die Umsetzung in der Arbeitswelt der Gegenwart mit ernst zu nehmenden Schwierigkeiten verbunden. Ein zentraler Befund des Projekts ist, dass im subjektiven Urteil der Beschäftigten psychische Belastungen als größtes Risiko für den dauerhaften Erhalt der eigenen Beschäftigungsfähigkeit betrachtet werden. Im Zentrum der Gestaltung steht damit ein Handlungsfeld, das zuallererst dadurch gekennzeichnet ist, dass psychische Beanspruchung individuell stark unterschiedlich wahrgenommen wird und im Gegensatz zu körperlichen Belastungen nur schwer gemessen und auf unmittelbare Gefährdungspotenziale beurteilt werden kann.

Deutlich wird dieser Zusammenhang am Beispiel von **Stress am Arbeitsplatz**. Die Akteure vor Ort sind durchgängig bereit anzuerkennen, dass hierdurch Belastungen entstehen. Was hingegen meist fehlt ist eine Vorstellung davon, wie diesem Phänomen durch betriebliche Maßnahmen beizukommen ist. Diese Sichtweise findet ihre Bestätigung darin, dass Ursachen vielfach extern verortet werden können. Externe und interne Kunden- bzw. Marktanforderungen sind Treiber der Arbeitsprozesse und definieren Anforderungen an Qualität und Bearbeitungsfristen. Im Kontext flacher Hierarchien erscheint es nahezu zwangsläufig, dass die erforderlichen Anpassungsleistungen im Arbeitsprozess durch den einzelnen Beschäftigten zu erbringen sind. Individuelle Veränderungsfähigkeit und eine steigende Performance erscheinen als Schlüsselfaktoren, um mit den Anforderungen Schritt zu halten. Rolle und Einfluss organisationaler Veränderungen sowie die Gestaltung von Rahmenbedingungen geraten hierbei aus dem Blick. Ansätze zur Gestaltung des demografischen Wandels im Betrieb, die auf eine alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung und damit den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit zielen, müssen kenntlich machen, welchen Einfluss **betriebliche Bedingungen** auch auf vorrangig individuell wahrgenommene Belastungen nehmen. Ebenso

müssen sie Wege aufzeigen, wie betriebliche Veränderungen gestaltet werden können, sodass die humanen Qualitäten der Arbeit verbessert werden.

2.3 Konzeptionelle Grundlagen

Grundlage der Projektarbeit zum Thema Gestaltung des demografischen Wandels in Unternehmen ist das Konzept „**Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb**“. Durch die Integration der Anforderungen des demografischen Wandels an Unternehmen und Beschäftigte wird dieses Konzept um eine strategische Komponente erweitert (vgl. Ruf 2008: 24ff.).

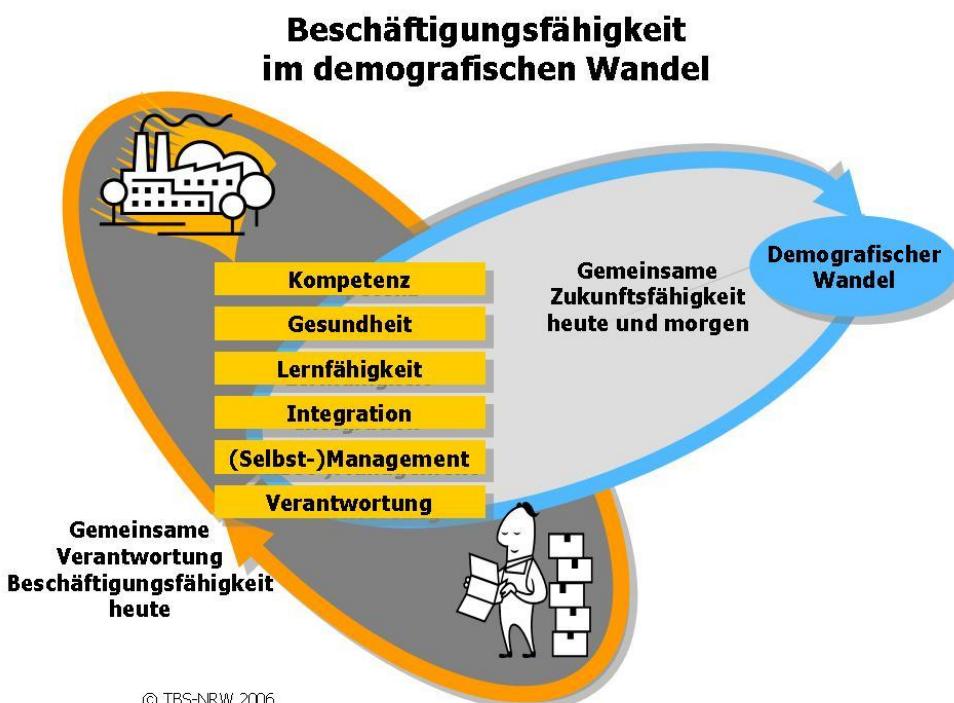


Abbildung 1:
Konzept Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel

Das Vorgehen zur Analyse altersstruktureller Handlungsbedarfe in Unternehmen ist vielfach mit der Metapher beschrieben worden, dass eine „demografische Brille“ aufzusetzen sei (vgl. Beutler et al. 2007: 12). Die Verknüpfung mit dem Konzept der Beschäftigungsfähigkeit richtet diese Vorgehensweise auf die Analyse entscheidender Themenfelder der qualitativen alters- und alternsgerechten Arbeitsgestaltung aus. Gleichzeitig wird deutlich, dass eine Einschätzung der betrieblichen Beschäftigungsfähigkeit und ihres Entwicklungsbedarfs unvollständig bleibt, wenn nicht berücksichtigt wird, welche Anforderungen durch die Veränderungen der Altersstruktur des Unternehmens und der Gesellschaft entstehen.

In der betrieblichen Praxis lassen sich diese Anforderungen beispielhaft mit zwei handlungsleitenden Fragestellungen bearbeiten:

- Welche Beschäftigungsfähigkeit ist in Zukunft erforderlich?
- Wie kann diese unter den Bedingungen des demografischen Wandels gestaltet und gesichert werden?

2.4 Vorgehensweise

Ziel des Projekts ist es, bei den beteiligten betrieblichen Akteuren die Fähigkeiten zu verbessern, mit denen Handlungsbedarfe infolge des demografischen Wandels erkannt und Maßnahmen gestaltet werden können. Als Konsequenz aus diesem Ansatz werden den Betrieben unterschiedliche Möglichkeiten des Themenzugangs eröffnet. Projektbeteiligt sind zum einen Unternehmen mit einer klar umrissenen Problemstellung im Bereich Arbeitsorganisation oder Personalentwicklung. Zum anderen nehmen auch Unternehmen am Projekt teil, die einen Bedarf an Orientierung zu Handlungsbedarfen infolge des demografischen Wandels als Motiv zur Projektteilnahme benennen. Im Interesse einer nachhaltigen Veränderung der betrieblichen Situation soll die Bearbeitung des Themas demografischer Wandel von Anbeginn an mit aktuellen betrieblichen Problemlagen und Veränderungsbedarfen verbunden werden.

Ungeachtet der unterschiedlichen Ausgangslagen und Interessen der Unternehmen erfolgen die Analyse der Handlungsbedarfe und die Entwicklung von Maßnahmen auf Grundlage des Konzepts betrieblicher Beschäftigungsfähigkeit. In der Beratungspraxis hat sich gezeigt, dass hiermit sowohl eine **ergebnisoffene Bestandsaufnahme** betrieblicher Potenziale als auch eine **systematische Optimierung** betrieblicher Konzepte und Maßnahmen zur Lösung spezifischer Problemlagen möglich ist.

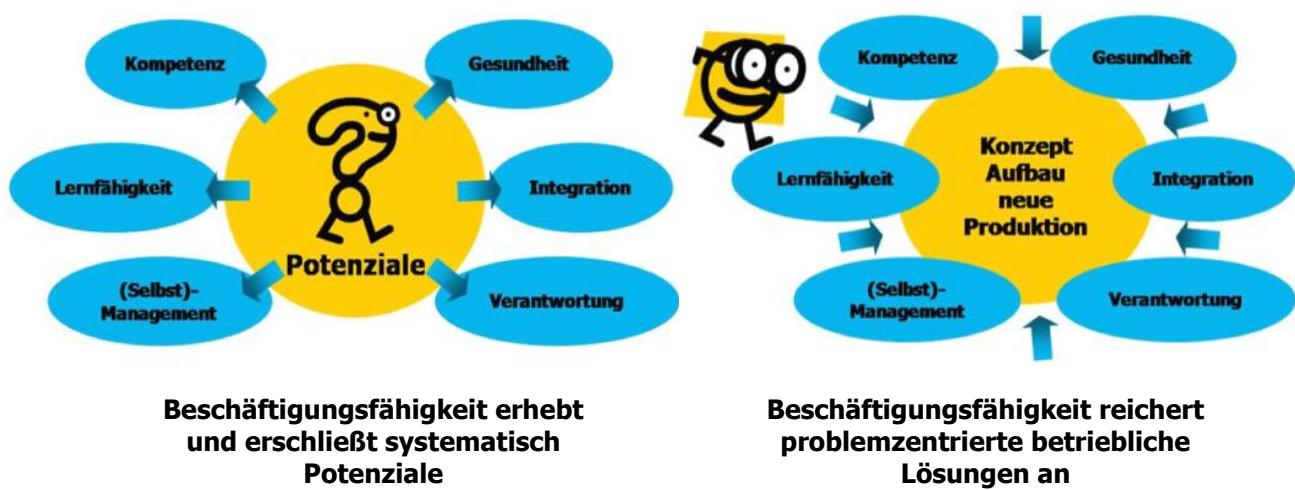


Abbildung 2: Wirkungsweisen betrieblicher Handlungsansätze zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit

Für die betrieblichen Akteure bietet die **Themenoffenheit im Projektvorgehen** entscheidende Vorteile. Die Motivation, ein vielfach als Randthema angesehenes Problem wie den demografischen Wandel parallel zu den Anforderungen des Tagesgeschäfts anzugehen steigt, wenn transparent wird, dass eine Bearbeitung mit vorhandenen betrieblichen Fragestellungen sinnvoll verbunden werden kann. Dadurch wird deutlich, dass die Projektarbeit zwar einen gewissen Zusatzaufwand bewirkt, dieser jedoch mit einem unmittelbaren Nutzen in einem bereits identifizierten betrieblichen Handlungsfeld verbunden ist. Im Fall eines auf eine betriebliche Problemlage zentrierten Betriebszugangs ist sicherzustellen, dass tatsächlich eine ganzheitliche Betrachtung und Lösungserarbeitung stattfindet. Zu Beratungsbeginn ist daher zu vereinbaren, dass im Projektverlauf Maßnahmen realisiert werden, mit denen Handlungsbedarfe zur Verbesserung der betrieblichen Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel ermittelt werden. Die Ergebnisse dieser Bestandsaufnahme ermöglichen es, Schnittstellen zur betrieblichen Ausgangsfragestellung zu ermitteln und damit den Zielhorizont zu entwickelnder Lösungen systematisch zu erweitern.

Methodisch stehen für diese Aufgabe mit dem UnternehmensCheck und SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit sowie dem DemografieKompass zur betrieblichen Altersstrukturanalyse **erprobte und mit geringem Zeitaufwand nutzbare Werkzeuge** zur Verfügung. Diese machen die Bezüge zwischen spezifischen betrieblichen Problemlagen und den Anforderungen guter Beschäftigungsfähigkeit und des demografischen Wandels kenntlich. Eine weitere Grundlage nachhaltiger Lösungserarbeitung zum Thema Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel liegt in einer **konsequent beteiligungsorientiert ausgestalteten Themenbearbeitung**. Es sind zum einen die Anforderungen an eine Gestaltung der Beschäftigungsfähigkeit aus Sicht der Beschäftigten in den Prozess der Themen- und Zielfindung aufzunehmen. Zum anderen sind die Beschäftigten aktiv an der Entwicklung von Lösungen zu beteiligen. Das Ergebnis sind deutlich genauer am alltäglichen Bedarf ausgerichtete Lösungen sowie eine verbesserte Akzeptanz gegenüber Veränderungen.

Die Teilnahme am Prozess der Bearbeitung einzelner betrieblicher Fragestellungen mit dem Ziel Lösungen zu entwickeln, die gleichzeitig die Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel verbessern, setzt einen **Lernprozess** in Gang. Die beteiligten betrieblichen Akteure erfahren, dass in den unterschiedlichsten betrieblichen Veränderungsprozessen **Potenziale** für Maßnahmen zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und Stärkung der Zukunftsfähigkeit im demografischen Wandel liegen. Es wird deutlich: Die Verbesserung der Qualität der Arbeit und betriebliche Reorganisationen sind keine zwangsläufigen Gegensätze, sondern können nutzbringend miteinander verbunden werden.

Im umgekehrten Fall eines grundlegenden Orientierungsbedarfs zu Anforderungen und Möglichkeiten der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel unterstützt das Konzept die **zielorientierte Analyse und Bestimmung von Handlungsbedarfen**. Eine anschließende Bearbeitung der auf diese Weise identifizierten Themen baut darauf auf, dass bereits im Vorfeld die Vernetzung zu den Handlungsfeldern der Beschäftigungsfähigkeit bekannt ist und für die Maßnahmengestaltung genutzt werden kann. Diese **Flexibilität des Vorgehens** wird in besonderer Weise den Motiven und Bedarfslagen betrieblicher Akteure sowohl auf Seiten der Geschäftsleitung als auch des Betriebsrats gerecht. Sie ist damit ein entscheidender Beitrag zur **Aktivierung dieser Zielgruppe** für das Thema. Gleichzeitig sichert der konzeptionelle Rahmen „Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel“ einen an der Qualität der Arbeit ausgerichteten Zielhorizont. Betriebliche Lösungen, die auf dieser Grundlage erarbeitet werden, tragen den Anforderungen guter Beschäftigungsfähigkeit im Kontext des demografischen Wandels Rechnung.

2.5 Gestaltungsschwerpunkt altersbegrenzte Tätigkeiten

Die Entwicklung der betrieblichen Altersstruktur in den kommenden Jahren ist in vielen Unternehmen durch einen **Anstieg des Anteils älterer Beschäftigter** gekennzeichnet. Ursachen dieses Trends sind die erschwerten Möglichkeiten frühzeitiger Verrentung und der steigende Anteil der Menschen im Alter von 55+ an der Bevölkerung. Die Bedeutung dieser Entwicklung ist besonders für die Unternehmen groß, in denen in den vergangenen Jahren intensiv auf Möglichkeiten der Frühverrentung zurückgegriffen wurde. Vielfach ist der Rentenbeginn im Regelalter zur Ausnahme geworden. Die Vorstellung, bis 65 oder in Zukunft noch länger zu arbeiten, erscheint betrieblichen Verantwortungsträgern, Betriebsräten und Beschäftigten vielfach nur schwer vorstellbar.

Ziel des Projektes ist es, Beispiele betrieblicher Praxis insbesondere in Bereichen zu schaffen, in denen Beschäftigte bislang häufig vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Diese altersbegrenzten Tätigkeiten sind durchweg beschäftigungsintensiv, d. h. sie binden eine hohe Anzahl Beschäftigter. Kennzeichnend für diese Tätigkeiten sind Merkmale, die offensichtlich insbesondere die Arbeit im Alter erschweren. Tabelle 1 stellt eine Übersicht der Tätigkeitsgruppen dar, für die im Projekt Bestandsaufnahmen und Maßnahmen zur Gestaltung der Beschäftigungsfähigkeit realisiert wurden. Mit Ausnahme der hochqualifizierten Angestelltentätigkeiten sind alle aufgeführten Beschäftigtengruppen dadurch gekennzeichnet, dass nur wenige aktive ältere Beschäftigte in dieser Tätigkeit im Unternehmen anzutreffen sind. Teilweise ist auch eine generell hohe Fluktuation festzustellen. Das heißt, Beschäftigte „altern“ in diesen Bereichen unabhängig von ihrem biologischen Alter schnell. Die Orientierung der betrieblichen

Praxis des Projekts auf altersbegrenzte Tätigkeiten stellt eine der **zentralen Herausforderungen** des demografischen Wandels ins Zentrum der Beobachtung: Welche Möglichkeiten und Grenzen bieten altersbegrenzte Arbeitssysteme aktuell, um einen höheren Anteil älterer Beschäftigter erfolgreich in den Arbeitsprozess zu integrieren?

Tabelle 1: Merkmalsprofile der betrieblichen Tätigkeitsgruppen

Merkmalsprofil	Stationäre Pflege	Mobile Pflege	Gewerbliche mobile Arbeit	Industrielle Produktion	Konstruktion / Entwicklung
Physische Belastungen	mittel bis hoch	mittel bis hoch	mittel bis hoch	gering bis hoch	gering
Psychische Belastungen	mittel bis hoch	mittel bis hoch	gering bis mittel	gering bis mittel	mittel bis hoch
Bedeutung von Teamarbeit und Kooperation	hoch	hoch, bei wenig physi- schem Kontakt	mittel bis hoch, bei teilw. begrenztem Kontakt	mittel bis hoch	hoch
Mobilität in der Arbeit	gering bis mittel	mittel bis hoch	mittel bis hoch	gering	gering bis mittel
Flexibilität von Arbeitsinhalten	gering	mittel bis hoch	mittel	gering	mittel bis hoch
Bedeutung von direktem Kundenkontakt	hoch	hoch	mittel bis hoch	gering	gering bis mittel
Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten	gering	gering	mittel	gering bis mittel	mittel bis hoch
begrenzte Tätigkeiten	mittel bis hoch	mittel bis hoch	mittel bis hoch	mittel bis hoch	gering bis mittel
Geschlechts-spezifisch geprägte Tätigkeit	hoch	hoch	hoch	hoch	mittel bis hoch
Beispiele entsprechen- der Tätigkeiten	Krankenpflege, soziale Dienstleis- tungen	Mobile soziale Dienste und Pflege	Montage, Service- und technischer Außendienst	industrielle Fertigung	Konstruktion und Entwicklung

Weitere Merkmale verdeutlichen den Stellenwert der Fragestellung. Überwiegend handelt es sich bei den genannten altersbegrenzten Tätigkeitsfeldern um Arbeit mit geringen bis mittleren Qualifikationsanforderungen und geringer Entlohnung. Viele

dieser Tätigkeiten sind darüber hinaus in den vergangenen Jahren unter einen starken Kostendruck geraten. Die Folge sind vielfach verschlechterte Rahmenbedingungen hinsichtlich der Entlohnung, aber auch Veränderungen des arbeitsrechtlichen Status. Die Palette der Maßnahmen reicht bis zur Ausgliederung aus den Kernbelegschaften und der zunehmenden Beschäftigung von Leiharbeitnehmerinnen und -nehmern zu abgesenkten Standards.

Diese Beispiele verdeutlichen den besonderen **Bedarf an einer Entwicklung von Lösungen**. Erforderlich sind neben praktischen Lösungsansätzen zur Verbesserung der Arbeitsqualität flankierende Maßnahmen zur Gestaltung der Rahmenbedingungen der Arbeit, die geeignet sind, den skizzierten Trend hin zu steigenden Belastungen und damit verschärfter Altersbegrenzung zu durchbrechen. In der betrieblichen Umsetzung wurde das ursprüngliche Konzept betrieblicher Tätigkeitsgruppen erweitert und differenziert. Im Bereich der Pflegetätigkeiten zeigten sich deutliche Unterschiede in den Merkmalen der Arbeitstätigkeit zwischen Beschäftigten an einer festen Arbeitsstätte (z. B. Pflegeheim) und Beschäftigten mobiler Pflegedienste. In den am Projekt beteiligten Industrieunternehmen äußerten die Projektpartner ein starkes Interesse daran, die Entwicklung eines Konzepts zur Gestaltung des demografischen Wandels auch auf qualifizierte Beschäftigtengruppen (z. B. Ingenieure) auszudehnen. Hintergrund dieser Festlegung war der Wunsch, einzelne Beschäftigtengruppen nicht zu benachteiligen. Im Projektverlauf zeigte sich schließlich, dass ungeachtet der Unterschiede in den Arbeitstätigkeiten sowohl die Vorgehensweise zur Themenbearbeitung als auch eine Vielzahl der von den Beschäftigten genannten Themenfelder zwischen den Gruppen übereinstimmten.

2.6 Regionale Schwerpunkte

Ausprägung und Dynamik des demografischen Wandels sind regional verschieden. Diese unterschiedlichen Trends haben Folgen für die Entwicklung insbesondere lokaler Arbeitsmärkte. In Nordrhein-Westfalen sind sowohl Regionen zu finden, die bereits heute eine überdurchschnittliche Alterung der Bevölkerung aufweisen als auch Regionen, in denen sich durch Zuzug junger Menschen der Altersdurchschnitt der erwerbsfähigen Personen in den kommenden Jahren nur geringfügig verändert.

Mit der Auswahl der betrieblichen Projektpartner in **zwei Regionen mit unterschiedlichen demografischen Profilen** wurde dieser Differenzierung Rechnung getragen. Beschäftigte der schwerpunktmaßig bearbeiteten Bereiche mit altersbegrenzten Tätigkeiten werden vorrangig auf lokalen Arbeitsmärkten rekrutiert. Folglich kann davon ausgegangen werden, dass sich Veränderungen in der Altersstruktur der regionalen

Arbeitsmärkte in den Unternehmen bemerkbar machen. Im Rahmen der betrieblichen Beratungen wird evaluiert, welchen **Einfluss** die teilweise deutlich unterschiedlichen demografischen Rahmenbedingungen auf die Strategien und Entscheidungen der Unternehmen haben.

Die regionalen Schwerpunkte des Projekts:

- die Region Ostwestfalen-Lippe – gekennzeichnet durch eine in vielen Gegenden stabile Bevölkerungsentwicklung, verzögerte Alterung und einen dynamischen Dienstleistungssektor.
- die Region Südwestfalen – eine Region mit einer in vielen Orten und Gegenden erhöhten Dynamik des Alterns und einer in weiten Teilen altindustriellen Prägung.

3 Betriebliche Projektergebnisse

Branchen, Sparten aber auch Unternehmen prägen unterschiedliche Kulturen der Arbeit sowie die damit verbundenen Werte und Normen. Lösungsansätze müssen diese Verschiedenheit von Rahmenbedingungen wie auch Einstellungen bei Akteuren und Beschäftigten berücksichtigen. Die Darstellung der Projektergebnisse folgt daher weitgehend der im Projektdesign angelegten Unterscheidung altersbegrenzter Tätigkeitsgruppen:

- Allgemeine Pflegetätigkeiten
- Mobile Pflegetätigkeiten
- Industrielle Produktionstätigkeiten sowie hochqualifizierte Tätigkeiten
- Gewerblich-mobile Tätigkeiten

Die Darstellung ermöglicht es zunächst, Gemeinsamkeiten und Differenzen innerhalb eines Branchenumfelds darzustellen. Die abschließende Zusammenfassung der Ergebnisse zeichnet nach, welche Gemeinsamkeiten bei der Gestaltung des demografischen Wandels zwischen den unterschiedlichen am Projekt beteiligten Partnerunternehmen bestehen.

3.1 Allgemeine Pflegetätigkeiten

3.1.1 Merkmale und Trends in der stationären Pflege

Die Pflegebranche sieht sich seit einigen Jahren großen Herausforderungen gegenüber gestellt. Tiefgreifende Veränderungen im Gesundheitswesen haben den Arbeitsalltag der Beschäftigten nachhaltig beeinflusst. Hier sind beispielsweise die Umstellung des Finanzierungssystems, die zunehmende Öffnung des Marktes und der daraus folgende Wettbewerb unter den Einrichtungen sowie die Einführung von Qualitätsmanagement zu nennen.

Die zunehmende **Arbeitsverdichtung** im Bereich der Pflege stellt häufig eine hohe Belastung dar. Beschäftigte in so genannten „High Touch“-Berufen wird zugeschrieben, häufiger an Burnout-Symptomen wie emotionaler Erschöpfung, nachlassender Leistungsfähigkeit und einer zunehmenden Gleichgültigkeit zu leiden als andere Berufsgruppen (vgl. Pfaff, Driller 2007). Die in der Forschung beschriebenen Phänomene sind in beiden am Projekt beteiligten Einrichtungen zu beobachten, auch wenn Rahmenbedingungen und Arbeitsinhalte nicht exakt identisch sind.

3.1.2 Erfahrungen der Projektpraxis

Bei den Projektpartnern Diakonische Stiftung Wittekindshof und Seniorenenzentrum Buschstraße sind **Schwierigkeiten bei internen Abstimmungs- und Kommunikationsprozessen** zwischen Gruppen und Bereichen zentrale stress- und belastungsauslösende Faktoren. Deutlich wird dies an einem Konflikt, der durch unterschiedliches Arbeitsverhaltens der Beschäftigten eines Teams ausgelöst wurde. Dort benötigten Beschäftigte für die gleiche Aufgabe unterschiedlich viel Zeit. Im Team entstanden in der Folge Spannungen zwischen „Besser-“ und „Minder“-Leistern. Die Ursachen für die Schwierigkeiten des Teams, die knappen Zeitvorgaben für die Aufgaben zu erfüllen, wurden in diesem Fall personalisiert. Andere Ursachen für den wahrgenommenen Arbeitsstress als das vermeintliche Fehlverhalten des anpassungsunwilligen Teammitglieds wurden nicht in Betracht gezogen.

In den Einrichtungen fehlt häufig das Know-how für eine zuverlässige Aufdeckung und Bewältigung derartiger Konflikte unter Mitarbeitenden. Die Erfahrung der Beratungspraxis zeigt, dass auch unter Fortbestand schwieriger Rahmenbedingungen wie knapper Personalressourcen Lösungen möglich sind. Grundlegend ist die Schaffung einer sachorientierten und offenen Gesprächskultur, in der die jeweiligen Motive des individuellen Handelns benannt und gemeinsam an der Suche nach Lösungen gearbeitet werden kann. Externe Moderation ist ein wichtiges Hilfsmittel insbesondere in Situationen, in denen Konflikte bereits eskaliert sind.

Sind Verfahren zum Austausch auf Grundlage einer wertschätzenden Unternehmenskultur etabliert, kann auch auf diese Ressource zurückgegriffen werden. Lösungen sind so zu gestalten, dass alle Beteiligten möglichst viele ihrer Potenziale und Stärken einbringen können und ein Konsens darüber hergestellt wird, wie auf dieser Grundlage das Arbeitsergebnis gemeinsam erreicht wird. Dazu sind nicht zuletzt die Ressourcen zur Verbesserung der Arbeitsergebnisse zu sichten und zu nutzen, die nicht in den einzelnen Personen, sondern in der Organisation der Arbeit und der Logistik liegen. Dabei wird in der Regel deutlich, dass der Einfluss des individuellen Verhaltens auf die Arbeitsergebnisse oft weit weniger stark ist als Mängel in der Organisation der Arbeit.

Der **Aufbau von Fähigkeiten zum konstruktiven Konfliktmanagement und zur Optimierung betrieblicher Abläufe** bildet ein anspruchsvolles Ziel. Insbesondere die vielen kleinen und mittleren Pflegeeinrichtungen stehen hier vor einer großen Herausforderung. Verbesserungen können jedoch auch in kleinen Schritten erreicht werden. Regelmäßige strukturierte Besprechungen und eine gelebte offene Gesprächskultur sind Instrumentarien, die die Fähigkeit zur Konfliktprävention und zur Konfliktlösung merklich stärken.

Ein weiterer wichtiger Stress- und Belastungsfaktor aus Sicht der Beschäftigten in beiden Einrichtungen war das Fehlen verlässlicher Vertretungsregelungen zur Sicherung einer bedarfsgerechteren und planbareren Arbeitszeit ebenso wie zur Vermeidung von Arbeitsspitzen. Unzuverlässige Dienstpläne führten beispielsweise im Seniorenzentrum dazu, dass das „Frei“ oft nicht „Frei“ blieb. Bei kurzfristigem Personalbedarf wurden Mitarbeitende in ihrer Freischicht angerufen und gebeten kurzfristig einzuspringen. Während sich ein Teil der Beschäftigten erfolgreich diesen Anfragen entziehen konnte, sahen sich andere in einer starken moralischen Verpflichtung, für Entlastung zu sorgen. In der Folge konzentrierten sich die eingeschobenen, wenn auch oft kürzeren Dienste bei bestimmten Mitarbeitenden. Viele ihrer „freien“ Tage hatten damit einen deutlich reduzierten Erholungswert, die Arbeit griff unmittelbar in die Freizeit ein. Das Arbeitsklima litt unter dem Ärger auf (dauer)erkrankte KollegInnen oder solche, die sich derartigen Diensten zu entziehen verstanden.

Neben dem Aufbau kollektiver Foren zur Wahrnehmung und Bewältigung von Belastungen besteht ein Bedarf an verbesserten individuellen Fähigkeiten, Belastungsursachen zu identifizieren und Strategien zu ihrer Bewältigung zu entwickeln. Der individuelle Charakter von Beanspruchungen und die individuell verschiedene Wirksamkeit unterschiedlicher Strategien zur Kompensation machen den Aufbau persönlichen Know-hows in diesem Bereich erforderlich.

Weitere häufige Belastungsquellen liegen ebenfalls im Bereich der Dienstplanung: Geteilte Dienste, Überstunden, mangelnde Transparenz, unklare Vertretungsregelungen. Im Feld der Arbeitsorganisation sind es unter anderem häufige Störungen und Unterbrechungen des Arbeitsablaufs, die viele Beschäftigte als belastend wahrnehmen. Dabei handelt es sich keineswegs nur um gefühlte Wirkungen. Versuche im Seniorenzentrum belegten, dass, wenn sensible Tätigkeiten wie das Zusammenstellen der Tablettendosierungen häufig unterbrochen werden, diese Tätigkeiten drei- bis viermal so lange dauern wie bei ungestörter Ausführung.

Die Belastung durch die Arbeitssituation spiegelt sich häufig in einem **erhöhten Krankenstand**. Dieser trägt wiederum zu einer weiteren **Verschärfung der Personalsituation** bei. Die emotionale Beanspruchung, die mit diesem Themenkomplex verbunden ist, zeigte sich darin, dass bereits die sachliche Beschreibung der Arbeitssituation und -belastung bei einigen Mitarbeitenden zu Tränen führte. Mit diesem Anliegen angehört und ernst genommen zu werden, führte für die Beteiligten zu einer spontanen Entlastung. Für den Erfolg des Projektverlaufs war es in der Folge entscheidend, dieses Vertrauen nicht zu enttäuschen. Indem im Projektverlauf die Beschäftigten in die Erarbeitung von Lösungsansätzen mit Hilfe des Verfahrens „Verbesserungskreis“ einbezogen wurden gelang es, vorhandene Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltbarkeit des The-

mas deutlich zu machen. Enttäuschungen konnte damit ebenso vorgebeugt wie die Bedeutung individueller Initiative und Mitwirkung unterstrichen werden.

Defizite in der betrieblichen Gestaltung von Arbeitsanforderungen und –abläufen drückten sich in beiden Beratungsfällen auch in dem Wunsch der Beschäftigten nach mehr Rückhalt und Wertschätzung durch die Führung aus. Beispiele hierfür waren nicht nur Mängel in der Dienstplangestaltung oder dem bedarfsgerechten Personaleinsatz. Bereits eine schleppende Bearbeitung von vereinbarten Verbesserungsvorschlägen durch die Leitungen wurde von den Beschäftigten als Signal unzureichender Wertschätzung wahrgenommen.

Mehrfach wurde in beiden Beratungsfällen **das Fehlen von Rückhalt und Wertschätzung** von den Beschäftigten deutlich als Defizit benannt. Gleichzeitig war festzustellen, dass vielfach sehr hohe Erwartungen an die sozialen und fachlichen Fähigkeiten der Leitungskräfte gerichtet werden. Diesen unter knappen Zeitvorgaben nachzukommen ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Vielen Führungskräften, insbesondere in kleineren Einrichtungen, fehlen die hierzu erforderlichen Erfahrungen und Qualifikationen im Bereich der Organisations- und Personalentwicklung. Der Aufbau von Kompetenzen in diesem Bereich bildet eine wichtige Voraussetzung für die Anpassung an die sich rasch wandelnden Anforderungen von Kunden sowie Rahmenbedingungen der Refinanzierung. Die hierfür notwendige **Veränderungskompetenz** zu entwickeln, stellt entsprechend den Erfahrungen des Projekts eine große Herausforderung für die Branche dar.

Die Bestandsaufnahme zur Beschäftigungsfähigkeit durch Mitarbeitende mit Hilfe des **UnternehmensChecks Beschäftigungsfähigkeit** bestätigt die getroffenen Feststellungen. Zusammenfassend ist es nach Einschätzung der Beschäftigten vor dem Hintergrund einer sich seit Jahren abzeichnenden Veränderung des Anforderungsprofils in der Pflege nicht in erster Linie die körperliche Belastung, die zu Risiken für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit führt. Zusätzlich werden moderne Hilfsmittel als Grund angeführt, warum körperliche Belastungen als vergleichsweise weniger beanspruchend eingeschätzt werden. Inwieweit diese subjektiven Einschätzungen der Beteiligten zu treffen, konnte im Rahmen des Projekts nicht ermittelt werden. Hierzu liegen jedoch von anderer Seite geeignete arbeitsmedizinische Verfahren zur Belastungsanalyse vor (vgl. u. a. Richter 2005).

Für die von den Beschäftigten als Hauptbelastung benannten **psychischen Stressoren** stehen nicht genügend leicht transferierbare und robuste Strategien zur betrieblichen Prävention und individuellen Bewältigung zur Verfügung. Die Beschäftigten sehen hierbei vielfach in erster Linie die Vorgesetzten in der Pflicht. Deren Wahrnehmungssensibilität ist häufig aufgrund eigener Belastungserfahrungen auf hohem Niveau begrenzt. Auch sind diese Beschäftigtengruppen hinsichtlich der Fähigkeit, Beanspru-

chungen gegenzusteuern und strukturiert Lösungen zu erarbeiten, ihren Mitarbeitenden kaum voraus. Auch hier fehlen Strukturen für einen regelmäßigen, verlässlichen und bereichsübergreifenden Austausch von organisatorischen und fachlichen Informationen ebenso wie Bestandsaufnahmen zum Arbeitsklima und anderer „weicher“ Faktoren. Die wirksame Prävention von Belastungen wird hierdurch erschwert. Eine zentrale Anforderung an die Gestaltung von Arbeit im Pflegebereich besteht daher darin, für diesen Bedarf **praxisgerechte Prozesse** zu gestalten, die betriebliche Strukturen und individuelle Kompetenzen **zur Begrenzung der psychischen Belastungen** fördern.

3.1.3 Vorgehen im Projekt

Die Herangehensweise an das Themenfeld „Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel“ wurde in beiden Unternehmen der stationären Pflege unterschiedlich gewählt. Im Seniorenzentrum Hagen wurde das **Thema Arbeitszeit als Aufhänger für die Bearbeitung des demografischen Wandels** genutzt, parallel dazu gab es eine ergebnisoffene Themenbearbeitung zu arbeitsorganisatorischen Verbesserungen durch die Beschäftigten. Der Auftrag, ein **auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Beschäftigten zugeschnittenes Arbeitszeitmodell** zu entwickeln, wurde in einer hierarchieübergreifenden Gruppe bearbeitet, die sich aus Geschäfts-, Heim- und Pflegedienstleitung sowie Betriebsrat und Beschäftigtenvertretung zusammensetzte. Eine weitere, parallele Arbeitsgruppe setzte sich aus Beschäftigten der drei Betreuungsbereiche zusammen. Sie arbeiteten der Projektgruppe Arbeitszeit zu, indem sie beispielsweise den Personalbedarf entsprechend der jeweiligen Netto-Arbeitszeit pro Bereich berechneten. Zuvor waren in einer bereichsinternen Beschäftigtengruppe bereits offene Fragen zu Störungen und Belastungen im Arbeitsalltag gestellt worden. Die anschließende Entwicklung von Lösungsansätzen fand dann wieder in der bereichsübergreifenden Arbeitsgruppe statt.

Die Projektarbeit im Seniorenzentrum war auf eine enge inhaltliche Verknüpfung der Themen in den verschiedenen Arbeitsgruppen ausgerichtet. Damit wurde ein Anspruch an das Projekt realisiert, der im Ergebnis der ersten Bestandsaufnahme von Handlungsbedarfen benannt worden war. Parallel zum neuen Arbeitszeitmodell sollten **organisatorische Veränderungen** realisiert werden. Die Effizienz der Arbeit in den Teams sollte gestärkt und Belastungen reduziert werden. Alle Beteiligten stimmten darin überein, dass ohne Erfolge in diesem Bereich das Kernproblem des zu hohen Arbeitsanfalls nicht verändert werden könne. Diese sachlich gebotene Verschränkung der Themen und Arbeitsfelder führte in der Praxis zu Problemen. Die Arbeitsbelastung wurde durch die Projektarbeit in parallelen Arbeitsgruppen erhöht, während die Komplexität des Vorgehens dessen Transparenz verringerte. Schließlich musste der Ausarbeitung des Arbeits-

zeitmodells aufgrund terminlicher Vorgaben Vorrang eingeräumt werden. Damit verringerten sich die Kapazitäten zur parallelen Themenbearbeitung.

Für die Projektarbeit in der Diakonischen Stiftung Wittekindshof wurde ein **ergebnisoffener Projektansatz** gewählt. Ziel von Geschäfts- und Personalleitung sowie der Mitarbeitervertretung war zu prüfen, inwieweit die bestehenden **Ansätze zur Steuerung und Bewältigung von Veränderungen** in der Einrichtung optimiert werden könnten. Auch der Bereich der Behindertenhilfe hat in den vergangenen Jahren eine hohe Dynamik an Veränderungen durchlaufen. Dabei wurden viele gewohnte Strukturen verändert, es entstand umfangreicher Bedarf an Neuorientierung unter den Mitarbeitenden. Für die kommenden Jahre ist mit einem Anhalten der Veränderungsdynamik zu rechnen. Ziel war es daher zu klären, wie **mit einer alternden Belegschaft in Zukunft eine steigende Anzahl inhaltlicher und organisatorischer Veränderungen erfolgreich gestaltet** werden können. Dazu sollten Stärken und Schwächen der vorhandenen Verfahren und Strukturen ermittelt und Handlungsbedarfe zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit benannt werden.

In einem Workshop mit Schlüsselakteuren wurden **zentrale Herausforderungen für die Einrichtung und die Beschäftigten** benannt. Diese dienten dem Steuerkreis als Leitlinie bei der Beurteilung der im weiteren Projektverlauf erarbeiteten Ergebnisse. Motor der Projektarbeit war die Erarbeitung einer Einschätzung von Möglichkeiten zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit sowie die Entwicklung von Maßnahmen durch Mitarbeitende aus zwei Bereichen der Einrichtung mit Hilfe des Unternehmens-Checks. Im Ergebnis erhielt der Steuerkreis Einblick in die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeitenden hinsichtlich der vollzogenen organisatorischen Veränderungen. Ferner wurden praktische Verfahren, Möglichkeiten und Grenzen eines konsequent beteiligungsorientierten Vorgehens unter den spezifischen Bedingungen der Einrichtung erprobt. Der Steuerkreis konzentrierte seine Arbeit darauf, die notwendigen Voraussetzungen für die Tätigkeit der Arbeitsgruppen zu schaffen, diesen Rückmeldung zu geben und die Ergebnisse auszuwerten.

3.1.4 Ergebnisse und Wirkungen des Projekts

Mit der beteiligungsorientierten Erarbeitung eines verlässlichen Arbeitszeitmodells konnte das Seniorenzentrum Hagen eine entscheidende **Verbesserung der Arbeitsbedingungen** erreichen: Die Belastungen durch unregelmäßige Arbeitszeit wurden reduziert, verfügbare Personalressourcen und Leitlinien zur Personaleinsatzplanung wurden unter Beteiligung der Beschäftigten ermittelt und benannt. Durch die gemeinsame Erarbeitung dieser Ergebnisse konnte die Fähigkeit zur Analyse betrieblicher Problemlagen und Führung eines sachorientierten Dialogs zwischen den Betriebsparteien gestärkt werden. Gerade weil dieser Weg nicht frei von Problemen und Konflikten war, mussten

Verfahren und Ansätze entwickelt werden, die es ermöglichen, Konflikte konstruktiv zu lösen. Das **Festhalten am gemeinsamen Ziel** war hierfür eine entscheidende Voraussetzung. Der darin formulierte Konsens erwies sich als belastbar. Ungeachtet dieser Fortschritte blieben am Ende des Prozesses Potenziale ungenutzt. So konnten Lösungen entwickelt werden, die eine deutliche Verringerung des Arbeitsaufwands ermöglichen. In der Folge gelang es jedoch nicht immer, für alle Seiten akzeptable Regelungen zur Umsetzung zu treffen. Ein positives Resultat in diesen beiden Beratungsfällen ist allerdings die Erkenntnis, dass eine Verringerung von Arbeitsbelastungen möglich ist und effektiveres sowie effizienteres Arbeiten nicht zwangsläufig mit Arbeitsverdichtung und -beschleunigung verbunden ist. Ausgehend von der Suche nach Handlungsbedarfen und Möglichkeiten zur Gestaltung des demografischen Wandels rückte das Thema **Reduzierung psychischer Belastungen** ins Zentrum der Projektarbeit in der Diakonischen Stiftung Wittekindshof.

Hintergrund waren die einhelligen Einschätzungen der Beschäftigten in den beiden Pilotbereichen. Als Gestaltungsansatz wurden vor Ort Verbesserungen in der Arbeitsorganisation zum **Abbau von Arbeitsspitzen** sowie eine **bessere Abstimmung bei unternehmensbereichsübergreifenden Abläufen** vereinbart. Die Umsetzung dieser Erkenntnisse in praktische Maßnahmen erwies sich für die beteiligten Mitarbeitenden immer wieder als Herausforderung. Insbesondere bei der Arbeit an Schnittstellen war viel Überzeugungsarbeit zu leisten, um die jeweils Beteiligten zur gemeinsamen Überarbeitung von Arbeitsverfahren und Methoden zu bewegen. Nicht immer gelang es, in diesen Fragen zu einer einheitlichen Einschätzung des Veränderungsbedarfs zwischen allen Beteiligten zu kommen. Den Projektbeteiligten wurde dadurch deutlich, dass Veränderungen – gleich ob von Leitungen oder Beschäftigten gewünscht – zur **Realisierung einer guten Information und Beteiligung aller Betroffenen** bedürfen.

Für den Steuerkreis ergaben sich aus der Projektarbeit **Erkenntnisse über die Vielfältigkeit der Ursachen psychischer Belastungen in der Wahrnehmung der Beschäftigten**. Diese reichen von einfachen arbeitsorganisatorischen Fragen bis zu den Methoden und Verfahren, mit denen Vorgesetzte ihre Wertschätzung für die Arbeit des Einzelnen zum Ausdruck bringen. Deutlich wurde dabei, dass sich der hohe soziale Anspruch des Arbeitgebers auch in den Erwartungen der Beschäftigten an die Merkmale von Führung niederschlägt. Angesichts der im Projekt ausgeloteten Schwierigkeiten, diese Erwartungen unter den gegebenen Bedingungen zu erfüllen, wird gegenüber den Beschäftigten ein Klärungsbedarf über Möglichkeiten und Grenzen eines stark am Gedanken der Fürsorge orientierten Führungsverständnisses deutlich. Umgekehrt sind für eine substanzelle Veränderung des Führungsverständnisses Freiräume und Verantwortungsbereiche der Mitarbeitenden effektiver zu benennen und zu sichern. Hierin

liegen entscheidende Potenziale zur Stärkung der Veränderungsfähigkeit der Einrichtung.

3.2 Mobile Pflegetätigkeiten

3.2.1 Merkmale und Trends in der mobilen Pflege

Die Zahl der ambulanten Pflegedienste und mit ihnen die Zahl der Beschäftigten in diesem Bereich hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Diese Entwicklung spiegelt den Trend zur Alterung der Gesellschaft, in dessen Folge ein wachsender Bedarf an Pflegearbeit entsteht.

Die zunehmende Ambulantisierung der Pflege trägt ebenfalls zum Wachstum der Beschäftigung in diesem Bereich bei. Gefragt sind sowohl qualifizierte als auch angelernte Kräfte. Das rasante Wachstum der Branche birgt gleichzeitig Risiken. Viele Menschen nehmen eine Tätigkeit im Pflegebereich auf, ohne über spezifische Qualifikationen zu verfügen. Sie werden mit **hohen emotionalen, für die sogenannten „High-Touch-Berufe“ typischen Anforderungen** konfrontiert, ohne hierauf vorbereitet zu sein. **Steigende Belastungen und eine häufig allein verantwortliche Ausübung der Tätigkeiten** verstärken die hohe Beanspruchung. Ähnlich wie in der stationären Pflege besteht die Gefahr des beruflichen „Burn-Out“.

3.2.2 Erfahrungen der Projektpraxis

Mobile pflegende Tätigkeiten können eine Reihe unterschiedlicher Merkmale aufweisen. Dies verdeutlicht die Situation in den beiden Partnerunternehmen AWO Kreisverband e. V. Bielefeld und GfS Gesellschaft für Sozialarbeit. Während die Beschäftigten des Mobilen Sozialen Dienstes (MSD) des AWO Kreisverbands Bielefeld für die Betreuung von Menschen bei deren Alltagstätigkeiten zuständig sind, besteht die Aufgabe der Beschäftigten des Ambulanten Pflegedienstes (APD) darin, klar definierte Pflegeleistungen zu erbringen. In der Folge ist die Arbeit im Bereich der ambulanten Pflege durch **enge Zeitvorgaben und eindeutige Aufgabenbeschreibungen** gekennzeichnet, während es im mobilen sozialen Dienst darauf ankommt, die **Haushaltsführung und den sozialen Kontakt zum Kunden** sicherzustellen. Eine Tätigkeit, bei der sowohl zeitlich wie auch in Hinsicht auf die Ergebnisse wenige messbare Kenngrößen identifiziert werden können.

Für die Beschäftigten der **Mobilen sozialen Dienste** besteht eine Kernherausforderung des Berufs darin, immer wieder in Abhängigkeit von Kundenbedarf und Situation Planungen anzupassen und im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten spontan zu reagieren (beispielsweise für einen kurzfristigen Arztbesuch oder ein intensives Kundenge-

spräch). Es müssen Prioritäten gesetzt und Arbeitsaufträge umgeschichtet werden. Ungeachtet der in Teilbereichen durchaus vergleichbaren Arbeit und der Tätigkeit beim selben Arbeitgeber stellten die Beschäftigten fest, dass sie die Situation der jeweils anderen Gruppe ebenso wie die Anforderungen nur unzureichend kannten und teilweise schwer nachvollziehen konnten.

Die geringe Kenntnis der ungleichen Anforderungen an den Umgang mit Zeitkontingenten, Arbeitsaufträgen- und –inhalten der jeweils anderen Beschäftigtengruppe führte in der täglichen Zusammenarbeit zu zahlreichen **Missverständnissen und Reibungspunkten zwischen Beschäftigten** der ambulanten Pflege und des Mobilen Sozialen Dienstes. In der Praxis fehlten Schnittstellen, an denen die ambulante Pflege über Änderungen der vorgenommenen Tätigkeiten seitens des mobilen Sozialen Dienstes informiert wurde. Gleiches galt in umgekehrter Richtung. Schnell waren Schuldige identifiziert, wenn wieder einmal spontan der Arbeitsplan aufgrund der Kollegen der anderen Abteilung geändert werden musste.

Fehlende Koordination und Abstimmung beeinträchtigt das Verhältnis zum Kunden. Irritationen und Unzufriedenheit sind die Folge. Da die Beschäftigten vor Ort die ersten Ansprechpartner sind, erhalten sie hierüber unmittelbar Rückmeldung. Sie und nicht etwa die Vorgesetzten müssen in der Regel für Probleme und Fehler einstehen, die sie häufig gar nicht selbst zu verantworten haben.

Bei den Tätigkeiten der Beschäftigten des Individuellen Service für Menschen mit Behinderungen (ISB) der Gesellschaft für Sozialarbeit (GfS) in Bielefeld zeigen sich viele Parallelen zur Arbeit des Mobilen Sozialen Dienstes der AWO. Unterschiede ergeben sich aus der Integration pflegerischer Leistungen in das Aufgabenspektrum der Beschäftigten. Die Analyse der Ursachen besonderer Belastungen der Beschäftigten zeigt eine vergleichbare Problemkonstellation. Viele wichtige Informationen für die Organisation und Schwerpunktsetzung bei der täglichen Arbeit gehen verloren, wenn mehrere Beschäftigte im Wechsel dieselbe Person betreuen. Es fehlen Möglichkeiten, die Situation der Betreuten beispielsweise in einem kollegialen Gespräch zu reflektieren und dabei eigene Handlungsmöglichkeiten für den Umgang mit den schwerkranken oder behinderten Kunden zu entwickeln. Bereits ein kurzzeitiger Austausch zum Thema ermöglicht es den Beschäftigten, die Rolle des Alleinkämpfers zu verlassen und sich damit individuell psychisch zu entlasten.

Das Problem unzureichender Strukturen zur Weitergabe von Informationen und der Abstimmung von Aufgaben beeinträchtigt auch die Arbeit der EinsatzleiterInnen. Fehlende Informationen und die Orientierung darauf, individuell Lösungen zu gestalten, erschweren ein zielgerichtetes Management der Aufgaben und die Gewährleistung von Unterstützung für die Mitarbeitenden vor Ort. Die Chance, Probleme nicht nur indivi-

duell, sondern im Kontext von Arbeitsstrukturen zu lösen, wird häufig nicht erkannt. Dabei kann eine systematische Nutzung des „fremden Blicks“ zur Analyse und Lösung von Konflikten zwischen Kunden und Mitarbeitenden oder zwischen Mitarbeitenden beitragen.

Ein weiteres Beispiel für Hindernisse im Bereich der Kommunikation ist die **erschwerende Erreichbarkeit der Beschäftigten** im mobilen Dienst. Dort, wo Beschäftigte vorrangig beim Kunden vor Ort arbeiten und nur selten Kontakt zum eigenen Arbeitgeber haben, verringern sich die Möglichkeiten, Belastungen wahrzunehmen und Unterstützung zu gewährleisten. Entscheidend für den Erfolg von Maßnahmen unter solchen Bedingungen ist, dass derartige Grenzen identifiziert und bei der Entwicklung von Lösungsansätzen berücksichtigt werden. Ein weiterer Themenschwerpunkt der Beschäftigten in den beiden Partnerunternehmen waren die individuell und ohne Rückhalt von Kollegen zu bewältigenden Anforderungen der Kunden. In den mobilen Pflegeberufen kommt zu den typischen Belastungen der „High Touch“-Berufen erschwerend hinzu, dass individuell beim Kunden gearbeitet wird. Es bestehen kaum Möglichkeiten zur Gestaltung der Arbeitsumgebung, spontane Rückzugsoptionen bei Stress fehlen ebenso wie die Möglichkeit, kurzfristig Unterstützung aus einem Team zu nutzen. Diese Individualisierung der Arbeit findet meist eine Fortsetzung darin, dass Möglichkeiten zum Austausch mit Kollegen fehlen. Klärungs- und Verständigungsprozesse über die Standards der zu erbringenden Leistungen sowie zum Umgang mit Konfliktsituationen finden so kaum statt. Den Beschäftigten stehen damit Ressourcen für die erfolgreiche Gestaltung ihrer Arbeit ebenso wie für die Bewältigung der damit verbundenen Belastungen nicht zur Verfügung.

Für die Beschäftigten in den sozialen Berufen bildet der Inhalt ihrer Arbeit, der Dienst am Menschen, eine wichtige Identifikations- und Motivationsquelle. Führen die Arbeitsbedingungen dazu, dass die Werte dieses Berufsethos nur noch begrenzt gelebt werden können, wird Kritik laut: „Die AWO ist keine soziale Einrichtung mehr, sie ist ein reines Wirtschaftsunternehmen geworden!“ Nachlassende Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen sind die Folge. Die Arbeit ist nicht länger sinnstiftende Tätigkeit, sondern ein „Job“. Die Ursachen für den **Verlust an Identifikation mit dem Arbeitgeber** können unterschiedlich sein – die Auswirkungen sind ähnlich: Wachsende Gleichgültigkeit gegenüber der Qualität der Arbeitsergebnisse und ein sinkendes Interesse an einer sinnvollen Gestaltung der Arbeit und Abläufe. Schließlich kann es zur inneren Kündigung und ernsthaften psychischen Problemen kommen.

Angesichts der abnehmenden Zahl junger Nachwuchskräfte können durch die **sinkende Attraktivität des Berufsfelds** in der Zukunft neue Risiken für die Branche entstehen. Bisher haben die Arbeitgeber der abnehmenden Attraktivität dieses Berufsfeldes nur wenig entgegenzusetzen. Potenzial besteht dabei durchaus. Durchgängig schätzten die

Beschäftigten eine Reihe der Merkmale und Anforderungen, die ihre Tätigkeit ausmachen. Dies sind u. a. die Möglichkeiten zur Selbststeuerung und Kooperation, das hohe Prozesswissen und die Problemlösungskompetenz.

3.2.3 Vorgehen im Projekt

Kernthema des Projekts demoBiB beim AWO Kreisverband Bielefeld e. V. war die **Verringerung von Konflikten zwischen Beschäftigten** des Ambulanten Pflegediensts und des Mobilen Sozialen Dienstes. Im Blick standen damit **psychische Belastungen**, aber auch die **daraus folgenden Einschränkungen der Leistungsfähigkeit der Einrichtung**. In einer Arbeitsgruppe aus Mitarbeitenden der beiden Bereiche wurde mit dem UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit und einer Abfrage typischer Belastungen die Situation im Arbeitsbereich eingeschätzt. Parallel dazu erarbeiteten und dokumentierten die Mitglieder des Steuerkreises mit dem UnternehmensCheck ihre eigene Einschätzung der Situation des Bereichs.

Mit dem Vorgehen der gemeinsamen Beschreibung und Einschätzung der Arbeitssituation und Arbeitsanforderungen durch die Beschäftigten der beiden Bereiche konnte schnell ein gegenseitiges Verständnis aufgebaut werden. Das ermöglichte sachorientiert die Ursachen von Konflikten zu identifizieren und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Der am Ausgangspunkt des Projekts stehende Konflikt konnte damit schnell gelöst werden.

Für die Mitglieder des Steuerkreises war das Delegieren von Verantwortung für die Lösung eines internen Konflikts Neuland. Aufgabe des Gremiums war es, die durch die Beschäftigten benannten Themen und Probleme zur Kenntnis zu nehmen und Bearbeitungs- und Handlungsoptionen bereitzustellen, die eine Erarbeitung von Lösungen ermöglichten. Ein wichtiger Effekt dieser Arbeit war die Erkenntnis der beteiligten Führungskräfte, dass Missverständnisse zwischen Beschäftigten der beiden Bereiche teilweise auch Folge von fehlender Koordination auf Führungsebene waren. Die am Projekt teilnehmenden Führungskräfte stellten sich dieser Verantwortung und erarbeiteten Verbesserungsmaßnahmen.

Das betriebliche Interesse der Bielefelder Gesellschaft für Sozialarbeit e. V. (GfS) fokussierte sich auf die **Verbesserung der Schnittstellen zwischen Kunden, Beschäftigten und Leitung**. Ansatzpunkt der Bearbeitung waren Bestandsaufnahmen zur Situation in den Arbeitsbereichen mit dem UnternehmensCheck sowie vertiefende Fragen zur Belastungssituation. Der Steuerkreis übernahm die Aufgabe, Rahmenbedingungen für die Arbeit der Arbeitsgruppen zu schaffen, die Erarbeitung von Lösungen zu unterstützen und deren Umsetzung zu gewährleisten.

Die für alle Beteiligten neue Form der beteiligungsorientierten Projektarbeit löste eine starke Dynamik aus. In kurzer Zeit wurde eine große Anzahl zu bearbeitender Themen benannt. Um diese bearbeiten zu können, wurde im Steuerkreis entschieden, für Einzelthemen gesonderte Arbeitsgruppen einzurichten. Die transparente Dokumentation der Arbeitsgruppenergebnisse und die durch das Projekt unterstützten Möglichkeiten zum Austausch zwischen den Beteiligten bewirkten, dass das Projekt stark wahrgenommen wurde. In der Folge nutzten Beschäftigte diese Möglichkeit, um Veränderungen anzustoßen.

Grenzen des Verfahrens ergaben sich aus der parallelen Bearbeitung einer großen Anzahl von Themen. Die Trennschärfe zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen sank, wenn Mitarbeitende und Leitungskräfte gleichzeitig an der Bearbeitung mehrerer Themen beteiligt waren. Erschwerend kam die schwierige Erreichbarkeit der mobil Beschäftigten hinzu.

3.2.4 Ergebnisse und Wirkungen des Projekts

Die mobile Pflege ist - wie andere Pflegeberufe auch - durch einen starken Druck zur Senkung von Kosten und Steigerung der Leistungsfähigkeit gekennzeichnet. In der Folge dominieren vielfach Stress und Hektik den Arbeitsalltag. Eine Herausforderung des Projekts demoBiB bestand darin, betriebliche Akteure in diesem Kontext zur Bearbeitung von Themen zu motivieren, die zwar als wichtig, aber nicht dringend wahrgenommen werden. Entscheidend für den Erfolg in diesem Bereich war der Nachweis, dass **kurz- und langfristige Zielsetzungen im Konzept Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel in Einklang** stehen. Der Beratungsfall der AWO Bielefeld zeigt, dass akute Probleme mit einem überschaubaren Aufwand so gelöst werden können, dass gleichzeitig die Arbeitssituation verbessert und die Grundlagen für zukünftige Problemlösungen gestärkt werden.

Innerhalb der Unternehmen ermöglichte das Projekt den Beschäftigten, **ihre Sicht der Belastungen und Probleme im Arbeitsalltag darzustellen und gegenüber den Vorgesetzten transparent zu machen**. Bereits die Verständigung darüber, dass die Einschätzung der Situation geteilt wird, schaffte hier eine Entlastung. Wesentlich weitgehendere Möglichkeiten entstanden daraus, den Beschäftigten Spielräume für die Erarbeitung von Lösungen vor Ort zu eröffnen. Im Vordergrund der auf dieser Grundlage erarbeiteten Vorschläge stand die **Verbesserung der Kommunikation**. Die vereinbarten Maßnahmen zur Schaffung neuer bzw. Formalisierung bestehender Gremien und „Runden“ bilden dieses Ergebnis nur unvollständig ab. Die Klärung der wechselseitigen Erwartungen der verschiedenen Beschäftigtengruppen bewirkte eine stärkere Strukturierung dessen, was von den Beteiligten in der Regel als „Austausch“ beschrieben wurde. Im

Kern geht es darum, dass größere Klarheit geschaffen wurde, welche Informationen auf welchem Wege verbindlich auszutauschen sind.

Gleichzeitig wurden in diesen Prozessen Anforderungen und Möglichkeiten benannt, wie durch Austausch und Gespräche **Ressourcen** erschlossen werden können, **die für die erfolgreiche Arbeit und Reduzierung von Belastungen notwendig sind**. Für die Beschäftigten wurden damit Möglichkeiten geschaffen, Belastungen im Vorfeld zu reduzieren und durch die Mobilisierung von Ressourcen aktiv zu bewältigen. Die beteiligten betrieblichen Akteure konnten in der Projektarbeit erfahren, dass für das Gelingen dieser Lösungsansätze die aktive Unterstützung der Prozesse durch das Unternehmen unabdingbar ist. Auch für den Bereich der mobilen Arbeit mit seinen spezifischen Anforderungen kann das Unternehmen Rahmenbedingungen gestalten, die Belastungen durch den Arbeitsprozess verringern.

Durch den zielorientierten Dialog zwischen den betrieblichen Gruppen erfuhrn die Beschäftigten über die unmittelbare Wirkung der einzelnen Maßnahmen hinaus **Wertschätzung der Person und der Arbeit**. In diesem Verständigungsprozess erlebten die Beteiligten, dass die veränderten Rahmenbedingungen für die Arbeit aller Beschäftigtengruppen neue Herausforderungen schaffen. Damit wurde deutlich, dass die Neubestimmung der Werte und Einstellungen, die Grundlage des eigenen Berufsethos sind, eine gemeinsame Aufgabe ist. Die gemeinsame Abstimmung von Vorgehensweisen und Standards der Arbeit im Rahmen des Projekts lieferte **praktische Impulse zur Neubestimmung der Identität stiftenden Inhalte der Arbeit**.

3.3 Industrielle Produktionsarbeit

3.3.1 Merkmale und Trends industrieller Produktionsarbeit und hochqualifizierter Angestelltentätigkeiten

Seit Jahren steht das produzierende Gewerbe unter einem **hohen Wettbewerbs- und Kostendruck**. Um in diesem Marktumfeld Zukunftsfähigkeit zu sichern, sind optimale Prozesse, Flexibilität und hohe Innovationsfähigkeit wichtige Faktoren. Eine motivierte und leistungsfähige Belegschaft eine wichtige Voraussetzung, um diese Ansprüche zu erfüllen.

Eine hohe Anforderung, der es gilt, in Zeiten einer zunehmenden Alterung der Belegschaften gerecht zu werden. Um dieses Ziel zu erreichen, ist in vielen Unternehmen der Branche ein Umdenken erforderlich. Bislang wurden gerade in diesen Bereichen die Instrumente zur Frühverrentung intensiv genutzt und damit eine vergleichsweise einfache Lösung für betriebliche Probleme mit der abnehmenden Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter gefunden. Umgekehrt hat die lange Praxis der Frühverrentung auch auf

Seiten der Beschäftigten dazu geführt, dass ein Erreichen des Regelrentenalters nur für wenige als reale Möglichkeit in Betracht gezogen wird.

Mit einer steigenden Anzahl älterer Beschäftigter leistungsfähig und innovativ zu arbeiten ist in den kommenden Jahren eine der zentralen Herausforderungen für eine große Zahl deutscher Produktionsbetriebe. Bis heute wird dieses Thema – wie auch andere strategische Herausforderungen – gerade in kleinen und mittleren Unternehmen dem Tagesgeschäft nachgeordnet. Einzelmaßnahmen, beispielsweise zur betrieblichen Gesundheitsförderung, verpuffen ohne bleibenden Erfolg. Viele Tätigkeiten im Bereich der Produktion sind bis heute durch den Einsatz angelernter Arbeitskräfte geprägt. Dabei ist die Bandbreite qualifikatorischer Anforderungen hoch. Neben Tätigkeiten, die eine minimale Einarbeitung von Stunden oder Tagen benötigen, stehen Aufgaben, für die Erfahrungswissen erforderlich ist, das nur über Jahre aufgebaut werden kann.

Die Arbeit ist in diesem Bereich häufig durch **physische Belastungen** geprägt. Es bestehen vielfältige Risiken für die Gesundheit der Beschäftigten, z. B. durch Heben und Tragen schwerer Gegenstände, durch einseitige Belastungen und Zwangshaltungen sowie Umwelteinflüsse wie Lärm, Hitze, Staub und Geruchsbelästigungen. Viele dieser Erschwernisse können durch technische und organisatorische Maßnahmen abgestellt bzw. stark vermindert werden. Schwierigkeiten in der Umsetzung von Maßnahmen ergeben sich u.a. aus dem teilweise sehr hohen finanziellen Aufwand sowie praktischen Problemen. Aber auch eine unzureichende Wahrnehmung von Belastungslagen z. B. aufgrund jahrelanger unveränderter betrieblicher Praxis bzw. fehlende Strategien zur Entwicklung von Lösungen verhindern bzw. verlangsamen die Umsetzung von Maßnahmen in den Unternehmen. Die starke Fokussierung der Wahrnehmung von Belastungen in diesem Bereich verstellt darüber hinaus oftmals den Blick für parallel vorhandene hohe **psychische Belastungen**. Diese entstehen u. a. durch enge Zeitvorgaben oder Störungen im Arbeitsprozess, auf die kein Einfluss genommen werden kann.

Hochqualifizierte Tätigkeiten in den Produktionsbetrieben liegen neben Führungsaufgaben vorwiegend im Bereich der Konstruktion und Entwicklung sowie Tätigkeiten des Vertriebs und Einkaufs. Die Aufgaben fordern von den Beschäftigten ein vielschichtiges Know-how. Neben oft stark spezialisiertem Wissen, das einer beständigen Veränderung und Aktualisierung unterliegt (Kenntnissen von Technologien, Verfahren, Materialien, EDV) ist in vielen Situationen Erfahrungswissen erforderlich, das nur über Jahre der betrieblichen Praxis aufgebaut werden kann. Hierbei handelt es sich zumeist um betriebliches Spezialwissen zu Produkten, Prozessen, Ansprechpartnern, das für eine erfolgreiche Arbeit unabdingbar ist.

Die **Belastungen der hochqualifizierten Beschäftigten** entstehen u.a. durch einseitige Tätigkeiten, lange Arbeitszeiten, eine hohe individuelle Verantwortung für Arbeitser-

gebnisse und Fertigstellungstermine bei gleichzeitig begrenztem Einfluss auf Arbeitsmittel und die Leistungen weiterer am individuellen Arbeitsprojekt beteiligter Mitarbeiter bzw. Auftragnehmer.

3.3.2 Erfahrungen der Projektpraxis

Die Bestandsaufnahmen im Bereich angelernter Produktionsarbeit mit Beschäftigten zeigten **in allen Unternehmen Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten zur Reduzierung physischer Belastungen**. Weitreichende Ergebnisse erzielte die Fa. Westfalia Automotive. Im Zuge eines parallelen Projekts zur kompletten Reorganisation und Optimierung des Fertigungsablaufs wurden unter Beteiligung der Beschäftigten Arbeitsprozesse, Aufgabenzuschnitte und Arbeitsplätze neu gestaltet. Belastungen durch lange Wege, Heben, Tragen und Störungen des Arbeitsablaufs konnten bei verbesserter Produktivität deutlich verringert werden. Voraussetzung für diesen Prozess war die Entscheidung, in der Fertigung durchgängig neue Wege zu gehen und ausreichende Mittel für die Neugestaltung der Arbeitsplätze bereitzustellen.

Bei den Firmen Eduard Hueck und Jeco Jellinghaus lieferten die Bestandsaufnahmen zur Arbeitssituation mit den Beschäftigten Impulse zur Veränderung der Arbeitssituation vor Ort. Gleichermaßen kamen dabei bislang nicht bzw. nur wenig wahrgenommene Themen sowie „alte Bekannte“ zur Sprache. Die Bearbeitung im Projekt trug diese Fragen in die unternehmensinterne Öffentlichkeit. Blockaden, die bislang eine Lösung verhindert oder verzögert hatten konnten meist schnell ausgeräumt werden. Für die Beschäftigten war in diesem Prozess entscheidend, dass sie die Möglichkeit erhielten, „ihre Version“ der Situation zu schildern und dass sie mit den Vorgesetzten auf Augenhöhe einen Dialog zu Lösungen führen konnten.

Zentrales Anliegen der am Projekt beteiligten **Produktionsmitarbeiter** war die **Feststellung der individuellen Belastung durch Stress am Arbeitsplatz**. In der Liste der Themen, die auf Dauer zur Beeinträchtigung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit führen könnten, rangierten Stress und andere psychische Belastungen oft vor den physischen Belastungen. Hintergrund dieser Bewertung war die wahrgenommene Zunahme, aber auch die unmittelbare Wirkung dieser Belastungsform. Im Gegensatz dazu sind die Folgen von Belastungen durch Heben und Tragen oft erst nach Jahren zu spüren. Gleichzeitig handelt es sich um ein bekanntes, häufig thematisiertes Problem, zu dem vielfach Lösungen bereit stehen bzw. technisch geschaffen werden können.

Ansatzpunkte zur Verringerung psychischer Belastungen liegen in den Augen der Betroffenen oft auf wenig vertrautem Terrain, Lösungen erscheinen kaum wirkungsvoll oder kurzfristig erreichbar. Ein wirksamer Zugang zum Thema konnte hergestellt werden, indem die vielfältigen Beispiele von Arbeitssituationen aufgegriffen wurden, in denen die Beschäftigten Beispiele und Ursachen für Stress und Arbeitshetze bzw. Über-

forderungen sahen. Die Methode „Verbesserungskreis“ ermöglichte es den Beschäftigten, gemeinsam Ursachen strukturiert zu ergründen und zu beschreiben. Das erweiterte Verständnis für Ursachen war Grundlage dafür, Probleme sachorientiert zu betrachten und nicht als Ergebnis individuellen Fehlverhaltens zu werten. Die mit dem Projekt gebotene Möglichkeit, Vorschläge zur Optimierung eigener Arbeitsabläufe zu entwickeln, wurde von den Beschäftigten positiv aufgegriffen. Ein wesentliches Motiv der Problembehandlung lag in der Verringerung von Schwachstellen in den betrieblichen Abläufen. Dementsprechend waren die entwickelten Lösungen durch eine **Win-Win-Situation für Beschäftigte und Unternehmen** gekennzeichnet.

Die Beschäftigten aus den Konstruktions- und Entwicklungsbereichen der Firmen Westfalia Automotive und Eduard Hueck nannten analog zu den Mitarbeitenden der Produktion **psychische Belastungen als wichtigste Quelle von Gefährdungen der eigenen Beschäftigungsfähigkeit**. Bei den Belastungen durch einseitige und zu lange Arbeit waren sich die Beteiligten einig, dass wirksame Lösungsansätze, z. B. durch gute Ausstattung der Arbeitsplätze, Ausgleichssport, verändertes Verhalten am Arbeitsplatz, gesunde Ernährung etc. bekannt sind und als hilfreich angesehen werden. Befürchtungen bestanden angesichts des anhaltenden Trends zur Steigerung der Anforderungen, des wachsenden Termindrucks und den Schwierigkeiten, Projektarbeiten im Plan fertigzustellen. Konsens bestand darüber, dass individuelle Lösungsansätze (Zeitmanagement etc.) hierbei nur begrenzte Wirkung entfalten können. Es wurden alternative Ansätze gefordert, mit denen für alle Beschäftigten wirksam Ursachen der Belastungen angegangen werden könnten.

In der Bearbeitung der Themen ergaben sich weitgehende Übereinstimmungen zu den Merkmalen des Projektverlaufs im Bereich der Produktionsarbeit. Die Beschäftigten der Konstruktion und Entwicklung bei der Fa. Eduard Hueck konzentrierten sich darauf, einen mehrere Abteilungen umfassenden Unternehmensprozess zu optimieren. Die Mitarbeitenden der Konstruktion und Entwicklung der Fa. Westfalia Automotive entwickelten Eckpunkte eines flexiblen Arbeitszeitmodells und definierten aufgrund von Erfahrungen eines Pilotbereichs Voraussetzungen für die Realisierung einer projektorientierten Arbeitsorganisation.

3.3.3 Vorgehen im Projekt

Bei der Hueck GmbH & Co. KG waren mit den Abteilungen „Konstruktion und Entwicklung“ und „PA Isolierung“ (Fertigungstätigkeiten) Beschäftigte aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen am Projekt beteiligt. Hintergrund der Entscheidung, beide Abteilungen parallel am Projekt zu beteiligen war der Wunsch des Steuerkreises aus Personalleitung und Betriebsrat, Lösungsansätze zum Thema demografischer Wandel für alle Beschäftigtengruppen zu entwickeln. Für beide Bereiche wurde eine identische

Vorgehensweise zur Ermittlung von Handlungsbedarfen mit dem UnternehmensCheck sowie die Erarbeitung von Lösungen durch die Beschäftigten vereinbart. Grundlage der Auswahl der beiden Bereiche war im Produktionsbereich ein angespanntes Betriebsklima und im Konstruktionsbereich ein Interesse an der Mitwirkung im Projekt von Seiten der Führungskräfte und Mitarbeitenden.

Bei Westfalia Automotive wurde ebenfalls geplant, einen Konstruktions- und Produktionsbereich am Projekt zu beteiligen. Hintergrund war ein Interesse der Personalleitung an Impulsen zur Optimierung der Personalentwicklung. Der Betriebsrat hatte zuvor in einem Workshop eine Einschätzung der betrieblichen Beschäftigungsfähigkeit im Bereich der Produktion mit dem UnternehmensCheck und eine Grobanalyse altersstruktureller Problemlagen durchgeführt. Auf dieser Grundlage wurden Handlungsbedarfe benannt und in die Zielbestimmung der Projektarbeit eingebracht. Im Verlauf des Projekts musste von einer Maßnahmenentwicklung im Bereich der Produktion abgesehen werden, da durch ein umfangreiches Reorganisationsprojekt alle personellen Ressourcen gebunden wurden und inhaltlich Fragen der Optimierung von Arbeitsabläufen und der Reduzierung von Arbeitsbelastungen bereits bearbeitet wurden. Im Bereich der Konstrukteure und Entwickler zielte die Projektarbeit darauf, **Impulse für die Reorganisation der Arbeitsabläufe** (Aufbau einer Projektorganisation) zu geben sowie ein an die neue Arbeitssituation angepasstes Arbeitszeitmodell unter Beteiligung der Beschäftigten zu entwickeln.

Lösungsansätze für die Schmiede, den Unternehmensbereich mit den höchsten körperlichen Belastungen und mit einem gleichzeitig hohen Altersdurchschnitt, bildeten die Fragestellung des Projekts bei der Jeco Jellinghaus GmbH. Es galt deshalb zu klären, wie die Arbeitsbedingungen verändert werden können, um stärker **vorzeitigem Verschleiß vorzubeugen** und **wie Wissen und Know-how** der Schmiedearbeit in Zukunft besser an Nachfolger **weitergegeben werden kann**. Nicht zuletzt waren Ansatzpunkte zu finden, mit denen die **Motivation und die Bereitschaft zur Veränderung** jahrzehntelang eingebüter Praktiken im Bereich gesteigert werden können.

Im Projektverlauf zeigten sich Schwierigkeiten, die Beschäftigten aktiv in die Einschätzung von Handlungsbedarfen und in die weitere Projektarbeit einzubinden. Im Unterschied zu den anderen Unternehmen gelang es im Projektverlauf nicht, eine Arbeitsgruppe von Beschäftigten der Schmiede ins Leben zu rufen. In der Folge wurde daher das Verfahren zur Mitarbeiterbeteiligung angepasst. Mit einer Serie von Interviews wurde abgefragt, welchen Belastungen eine hohe Bedeutung zugeordnet und welche Faktoren als Voraussetzungen für eine Mitwirkung an Veränderungen im Bereich gesehen werden. Die praktische Erarbeitung von Maßnahmen erfolgte in einer Arbeitsgruppe mit Vertretern der Geschäftsführung, der Personalleitung, des Betriebsrats, der Lei-

tung im Bereich Schmiede und zwei Vertretern der Beschäftigten. So gelang es, die Kommunikation zum Projekt innerhalb des Bereichs sicherzustellen.

3.3.4 Ergebnisse und Wirkungen des Projekts

Die Projektarbeit in den Produktionsunternehmen hat bei den teilnehmenden Akteuren die Sensibilität **für die Bedeutung psychischer Belastungen unabhängig von der Art der Tätigkeit** geweckt. Durch die Bearbeitungsmethodik konnte deutlich gemacht werden, dass diese Belastungen ebenso wie körperliche Belastungen zu einem erheblichen Anteil betriebliche Ursachen haben. Exemplarisch konnte aufgezeigt werden, dass sowohl psychische, als auch physische Arbeitsbelastungen reduziert werden können.

Wie Veränderungen wirksam gestaltet werden können wurde durch die Aktivitäten der Verbesserungsarbeitsgruppen deutlich. Beschäftigte gestalteten mit geringem Aufwand an Ressourcen wirksame und praxisgerechte Lösungen. Weit über die einzelne Lösung hinaus reichen die Wirkungen, die durch den Einsatz und die Erprobung der Beteiligung von Mitarbeitenden erreicht wurde. Deutlich wird dies am Beispiel der psychischen Belastungen. Eindringlich schilderten Beschäftigte, dass gerade **das tägliche Erleben von fehlerhaften Prozessen** einschließlich deren Folgen für Stress und ein Gefühl der Ohnmacht sorgen. Durch die Arbeit im Projekt konnten Veränderungen in beiden Bereichen bewirkt werden. Eine Stressquelle wurde entschärft und ein Verfahren erlernt, mit dem Veränderungen derartiger Situationen auch über das Projekt hinaus bewirkt werden können.

Vorgesetzte, die im Projekt Einsatz und Ergebnisse der Arbeit der Mitarbeitenden erlebten, entwickelten neues Potenzial für einen wertschätzenden Umgang mit den Beschäftigten. Gegenseitige negative Zuschreibungen konnten durch die wechselseitig erlebten positiven Erfahrungen von Vertrauen und Wertschätzung aufgelöst werden.

Ein wichtiger Faktor für die Einschätzung von Projektwirkungen ist die **innerbetriebliche Tragweite erzielter Veränderungen**. Mit der Einführung einer Rotation an allen Arbeitsplätzen der Schmiede bei der Jeco Jellinghaus GmbH ist im Kontext des Arbeitsbereichs eine wesentliche Innovation realisiert worden. Die Abkehr von einem über Jahre und Jahrzehnte vertrauten Arbeitskonzept mit klaren Strukturen und einer hohen Sicherheit hinsichtlich der Arbeitsanforderungen sorgte für Diskussions- und Zündstoff in der Abteilung. Aus der innerbetrieblichen Kontroverse konnten konstruktive Schlussfolgerungen gezogen werden. Das zunächst sehr hohe Einführungstempo der Rotation wurde verlangsamt, der Umsetzungsprozess optimiert. Im Gegenzug stiegen das Verständnis und die Breite der Unterstützung für die neue Arbeitsorganisation, in deren Ergebnis u. a. mehr Beschäftigte eine breitere und tiefere Qualifikation im Bereich erwerben konnten. Ein wichtiger unterstützender Faktor war dabei, dass es gelang, parallel mehrere von den Beschäftigten benannte Maßnahmen zur Reduzierung von

Störungen und Belastungen im Arbeitsablauf zu realisieren. Schließlich wurden durch ein arbeitsmedizinisches Gutachten der AOK Westfalen-Lippe Fakten zur Belastungssituation dokumentiert, die eine arbeitswissenschaftlich fundierte Optimierung der Arbeitsergonomie ermöglichen.

3.4 Gewerbliche mobile Tätigkeiten

3.4.1 Merkmale und Trends gewerblicher mobiler Tätigkeiten

Mobile gewerbliche Arbeit findet sich in unterschiedlichen Branchen. Sie ist kennzeichnend für Gewerke des Bauhandwerks und baunaher Bereiche, findet sich in Teilen des Maschinen- und Anlagenbaus sowie im Bereich von technischen Servicedienstleistungen. Die Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten reichen von einer geringen Qualifikation bis zu hoher Grundlagenqualifikation mit umfangreichem Spezial- und Erfahrungswissen. Viele der Tätigkeiten sind körperlich anspruchsvoll, durch die Reisetätigkeit entstehen zusätzliche Belastungsmomente.

Das Anforderungsprofil mobiler gewerblicher Arbeit befindet sich im Wandel. Neben fachlicher und technischer Kompetenz gewinnen Merkmale wie Servicequalität und Kundenorientierung an Bedeutung. Der einzelne Außendienstmitarbeiter hat vermehrt die Aufgabe, die Kundenzufriedenheit und –bindung zu erhöhen und das Unternehmen vor Ort kompetent gegenüber Kunden und Auftraggebern zu vertreten. Parallel zu dieser **Übertragung zusätzlicher Aufgaben und Verantwortung auf die Beschäftigten** verdichtet sich in vielen Fällen die **zentrale Steuerung von Aufgaben und Terminen**. Mobile Kommunikation und Ortungstechnologien, die insbesondere in Servicebereichen weit verbreitet sind, machen Arbeit und Mobilitätsprofile der Mitarbeitenden im Außendienst in einem bislang ungekannten Umfang für das Unternehmen und die zentrale Disposition transparent (vgl. Konrad-Klein / Schulz / Stein 2008). Damit steigen die Möglichkeiten unmittelbarer Steuerung und Kontrolle der Beschäftigten in einem Tätigkeitsfeld, das bislang von einer vergleichsweise hohen Autonomie geprägt war.

In der Vergangenheit bildeten vielfach praktisch-handwerkliche Fähigkeiten in der beruflichen Praxis die entscheidende Grundlage für eine erfolgreiche Arbeit. Die seit langem zunehmende Integration informationstechnischer Komponenten in Anlagen und Geräte verändert das Anforderungsprofil vieler Tätigkeiten hin zu einer wachsenden Bedeutung theoriegeleiteten Wissens. Getrieben wird diese Entwicklung durch die wachsende Funktionsvielfalt, informationstechnische Steuerungssysteme aber auch die stärkere Vernetzung der einzelnen technischen Aggregate und Komponenten. Mit der **steigenden Komplexität des Arbeitsgegenstands** wächst der Bedarf Funktions- und

Wirkungszusammenhänge zu kennen und im Arbeitsprozess einzusetzen. Der rasche Fortschritt der eingesetzten Technologien führt dazu, dass Erfahrungswissen immer schneller veraltet. Dadurch gewinnt theoretisches Grundlagenwissen an Bedeutung. Es bildet eine wichtige Voraussetzung, um effektiv neues Wissen zu erschließen und mit dem Wandel Schritt zu halten. Parallel entsteht ein Bedarf an zeitnaher, bedarfsgerechter Unterstützung der mobil Arbeitenden mit hochspezialisierten Informationen. Diese können sowohl durch neue, technologisch gestützte Informationssysteme als auch durch zentrale Supportleistungen erbracht werden.

3.4.2 Erfahrungen der Projektpraxis

Mitarbeitenden der Projektpartnerbetriebe im Außendienst stellen in Beschreibungen ihrer Arbeitssituation Belastungen in den Vordergrund, die aufgrund ihrer besonderen Arbeitssituation entstehen. Wird die Arbeit von einzelnen Beschäftigten direkt beim Kunden erbracht, führt häufig der Druck, Aufgaben alleine und ohne direkte Unterstützung erfolgreich zu Ende zu führen, zu Stress. Auch das Arbeitsumfeld ist – insbesondere im Servicebereich – nur schwer im Voraus einzuschätzen. Kunden verfügen über ein sehr unterschiedliches Know-how. Während viele Probleme haben, die Grundlagen der betreuten Technik und Anlagen nachzuvollziehen, haben sich andere über neue Medien und Internet Fachwissen angeeignet, das im Einzelfall leicht das Know-how des Außendienstmitarbeiters übersteigen kann.

Eine Vervielfachung der **Stressmomente am Einsatzort** entsteht, wenn Probleme die vollständige und termingerechte Abwicklung der Arbeitsaufgabe verhindern. In diesen Fällen wird die begrenzte Handlungsfähigkeit der mobil Arbeitenden deutlich. Sie können fehlendes Arbeitsgerät, Material und/oder Informationen nicht so zeitnah disponieren, dass die Aufgabe erfolgreich und termingerecht abgeschlossen werden kann.

Alle Strategien zur Problemlösung, die an dieser Stelle des Arbeitsablaufs ansetzen, führen zu unerwünschten Folgewirkungen: Zeitverlust, Zeitverzug, Mehrkosten. Mobile Mitarbeitende – soweit nicht durch klare Richtlinien gebunden – sind gefordert, eine angemessene Strategie zur Problemlösung zu entwickeln. Ganz gleich wie die Vorgaben zur Vorgehensweise und zum Verhalten geregelt sind, verbleibt eine zentrale Aufgabe immer bei den Außendienstmitarbeitenden: Die Auseinandersetzung mit den Kunden sowie ggf. der eigenen Disposition, der gegenüber die getroffenen Entscheidungen sowie deren Gründe ebenfalls häufig zu vertreten sind.

Besonders deutlich wird die besondere **Situation von Außendienstmitarbeitenden** durch die Beschreibung einiger Monteure als „**letztes Glied in der Kette**“. Im Vorfeld entstandene Fehler vervielfachen am Ende der Prozesskette ihre Wirkung. Im Ernstfall kann dies bedeuten, dass mehrere tausend Kilometer vom Unternehmensstandort entfernt ein Außendienstmitarbeitender vor der Aufgabe steht, eine Anlage schlüsselfertig

und termingerecht zu montieren und dabei feststellt, dass die einzelnen Komponenten nicht zueinander passen. Insbesondere die Unwägbarkeit des Stresspotenzials und der möglichen Schwierigkeiten in solchen Arbeitssituationen wird von Mitarbeitenden als hohe Belastung wahrgenommen. Zusammen mit der körperlichen Beanspruchung durch die Mobilität wird sie als entscheidendes Hindernis für ein erfolgreiches Altern im Beruf bezeichnet.

Das Beispiel verdeutlicht: Lösungsansätze mit dem Ziel einer alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung mobiler Arbeit erfordern eine **Optimierung der Prozesskette, die der Arbeit im Außendienst vorangeht**. Anforderungen an die zu entwickelnden Maßnahmen sind eine Erhöhung der Verlässlichkeit und Qualität der Arbeitsabläufe sowie eine Ausrichtung der Ergebnisse und Schnittstellen am spezifischen Bedarf des Außendienstes. Das hohe Wirkungspotenzial wird nicht zuletzt dadurch gestärkt, dass es vorrangig die internen Prozesse sind, die durch betriebliche Maßnahmen optimiert werden können.

Ergänzend zur **Gestaltung der innerbetrieblichen Arbeitsabläufe und -bedingungen** sind Maßnahmen zu entwickeln, die geeignet sind, **die individuellen Ressourcen der mobil Beschäftigten zu stärken**. Im Mittelpunkt stehen dabei die Fähigkeiten, durch die die spezifischen Belastungen mobiler Arbeit ausgeglichen werden können (u. a. Arbeit in wechselnder Umgebung, Reisetätigkeit, Eigenverantwortung für Zielerreichung in den Bereichen Zeit, Qualität, Kundenorientierung; vgl. von Harten et al. 2005). Dazu können sowohl die Vergrößerung des individuellen Handlungs- und Entscheidungsspielraums der Beschäftigten wie auch die Definition von Richtlinien dienen. Angemessene Qualifizierung und eine verlässliche, von Wertschätzung geprägte Unterstützung stärken die sachgerechte Handlungsfähigkeit der Beschäftigten. Nicht zuletzt ist eine angemessene Ausstattung mit Arbeitsmitteln erforderlich.

3.4.3 Vorgehen im Projekt

Als Ausgangspunkt der Projektarbeit wurde die Durchführung einer ergebnisoffenen Bestandsaufnahme zu Potenzialen und Belastungen der aktuellen Arbeitssituation mit den betrieblichen Projektpartnern vereinbart (u. a. Einsatz des UnternehmensChecks). Hierzu sollten zwei getrennte Arbeitsgruppen für Mitarbeitende im Innen- und Außendienst durchgeführt werden. Die abschließende Entscheidungsfindung über Bearbeitungsformen und Priorität von Themen sollte auf der Grundlage der Sichtweisen und Anforderungen der Mitarbeitenden erfolgen.

Im Prozess der Bestandsaufnahme zur Arbeitssituation durch Mitarbeitende des Innen- und des Außendienstes wurde den Beteiligten deutlich, dass **Problemursachen vorrangig an der Schnittstelle zum anderen Bereich**, bzw. in der Arbeit des anderen Bereichs lokalisiert wurden. Die Gegenüberstellung der Themen deckte auf, dass die

jeweiligen Probleme direkt miteinander verbunden waren. Während Fehler in der Vorbereitung von Aufträgen und der Übermittlung auftragsbezogener Informationen zu Störungen der Arbeit von Monteuren führte, sorgten umgekehrt Fehler bzw. unvollständige Rückmeldungen von Monteuren für Verzögerungen und Mehrarbeit im Bereich des Innendiensts.

Die Herstellung der gemeinsamen Sichtweise bewirkte eine **gemeinsame Einschätzung von Problemursachen**, die Abstand von gegenseitigen Schuldzuweisungen nahm. Die gemeinsam erarbeiteten Voraussetzungen und Anforderungen für gute und störungssame Arbeit bildeten eine solide Grundlage zur Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen, die mit einem Nutzen für die Beschäftigten in beiden Bereichen verbunden waren. Als Ergebnis konnten Arbeitsschritte sowohl vereinfacht als auch verbessert werden. Bestehende Missverständnisse über Anforderungen an die Arbeitsergebnisse und Vorgehensweisen konnten auf diese Weise bereinigt werden. Die Erfahrung auf Augenhöhe zu kommunizieren und der gewonnene Einblick in die Abläufe und Anforderungen des jeweils anderen Arbeitsbereichs stärken die **Fähigkeit, Konflikte und Störungen frühzeitig und sachorientiert zu lösen**.

3.4.4 Ergebnisse und Wirkungen des Projekts

Vordergründig hat die Durchführung des Projekts zu einer Reihe einzelner Maßnahmen vorrangig zur **Verbesserung des Arbeitsablaufs** geführt. Von den Beschäftigten wurden diesen Themen hohe Priorität zugeordnet, da sie als Auslöser für Stress und psychische Belastungen benannt wurden. Die Rückmeldungen der Beteiligten bestätigen, dass durch die Maßnahmen eine Reihe bislang klassischer Stresssituationen entschärft werden konnte. **Psychische Belastungen** zeigen sich damit auch im beruflichen Umfeld der gewerblichen mobilen Arbeit im Urteil der Betroffenen **als Spitzenreiter unter den arbeitsbedingten Belastungen**, die einen Verbleib im Beruf bis ins Alter begrenzen können.

Die hohe Priorität, die den psychischen Belastungen bei der Gestaltung alters- und alternsgerechter Arbeit durch Beschäftigte zugeordnet wird, wirft eine Reihe grundsätzlicher Fragen nach der Bedeutung und den Ursachen dieser Einschätzungen auf. Ungeachtet der in einzelnen Bereichen sicherlich erforderlichen genaueren Differenzierung der Gefährdungspotenziale der unterschiedlichen Belastungsquellen zeigt das Beispiel deutlich: Werden bei der Gestaltung des demografischen Wandels **Handlungsprioritäten aus Sicht der Beschäftigten** unzureichend erschlossen und berücksichtigt, fehlt mit hoher Wahrscheinlichkeit eine ausreichende **Akzeptanz für Veränderungsprozesse**, die einen Bruch mit Traditionen und eingeübten Verhaltensweisen einschließen.

Eine der sekundären Wirkungen der dargestellten Vorgehensweise liegt in der Realisierung eines wertschätzenden Dialogs zwischen Beschäftigten untereinander sowie zwi-

schen Beschäftigten und Führungskräften. Damit wurde eine wichtige Quelle interner Konflikte und damit psychischer Belastungen entschärft.

Die Einbettung der Themenbearbeitung in die Vorgehensstruktur des Projektes stellte sicher, dass nicht in eingefahrene Muster der Kommunikation zurückgefallen wurde. Das Versprechen, eine begrenzte Anzahl Themen ergebnisoffen einer Analyse und Lösungserarbeitung nach einem klar definierten Ablauf zu unterwerfen, wurde eingelöst. Über den Horizont der einzelnen auf diese Weise erarbeiteten Lösungen wurde **methodisches Know-how gewonnen und auf die spezifischen Bedingungen des Unternehmens angepasst**. Dieser Prozess stellt eine **eigenständige Lernleistung der beteiligten Akteure** dar. Als Ressource stehen diese Fähigkeiten dem Unternehmen in künftigen Veränderungsprozessen zur Verfügung.

4 Schlussfolgerungen: Beschäftigungsfähigkeit und Demografischer Wandel im betrieblichen Kontext

4.1 Thematische Säulen betrieblicher Gestaltung

Wie können mehr Unternehmen zu einer **zukunftsorientierten Gestaltung der Arbeit im Kontext des demografischen Wandels** angeregt werden? Die Suche nach Rahmenbedingungen, Impulsen und Faktoren, die betriebliche Akteure motivieren und in die Lage versetzen, das Thema anzugehen, bildet bis heute eine zentrale Frage der Arbeitspolitik. Die Debatte zum Thema wird in den kommenden Jahren fortgesetzt werden. Der heute bereits wahrnehmbare Handlungsbedarf in den Unternehmen wird in den kommenden Jahren fortbestehen.

Im Projekt demoBiB wurden parallel zur Durchführung betrieblicher Beratungen konzeptionelle Grundlagen zur betrieblichen Gestaltung des demografischen Wandels entwickelt. In den Beratungsprojekten in den Partnerunternehmen konnten Kernthemen identifiziert werden. Zwischen den Praxisbeispielen variieren dabei die Inhalte und die Gewichtungen der folgenden Themen:

Ganzheitlich orientierte Förderung von Gesundheit

Die Vielfalt und Intensität der Belastungstypen nimmt zu. Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel fördern bedeutet, Konzepte zur Gesundheitsförderung umzusetzen, die psychische und physische Belastungen berücksichtigen. Gleichzeitig sind Maßnahmen zur Verringerung von Belastungen durch solche zur Stärkung von Ressourcen zu ergänzen.

Qualifizierung: Für alt, jung, hoch und niedrig Qualifizierte

Lern- und Qualifizierungsangebote müssen allen Beschäftigtengruppen offenstehen und deren Lernvoraussetzungen sowie Lern- und Qualifizierungsbedarfen gerecht werden. Nicht zertifizierte Qualifizierungen und Erfahrungswissen müssen stärker anerkannt und in den Know-how-Transfer eingebunden werden. Fehlende Lernvoraussetzungen behindern Qualifizierung stärker als das Alter.

Sicherung und Verbesserung der Produktivität

Die Sicherung der Produktivität ist eine Voraussetzung nachhaltigen betrieblichen Engagements für gute Beschäftigungsfähigkeit. Gestaltungsansätze müssen sich in diesem Zielkontext verorten und Nutzenpotenziale verdeutlichen. Diese liegen vorrangig darin, durch eine verbesserte Organisation und Koordination von Arbeitsprozessen

mit zunehmend vielfältigen und alternden Belegschaften Leistungsfähigkeit zu erhalten und auszubauen.

4.2 Thesen zur wirksamen Gestaltung des demografischen Wandels in Unternehmen

Die nachfolgenden Thesen fassen die Ergebnisse und Schlussfolgerungen mit dem Ziel zusammen, Impulse für die Ausrichtung betrieblicher Aktivitäten und Beratungen zum Thema zu liefern.

These 1: Die Gestaltung des demografischen Wandels in Unternehmen ist als kontinuierlicher Prozess anzulegen.

Der demografische Wandel schafft durch die Veränderungen betrieblicher Altersstrukturen und veränderte Rahmenbedingungen für Altersübergang und Rekrutierung neue Herausforderungen für die Unternehmen. Nachhaltige Lösungsstrategien erfordern einen Prozess der kontinuierlichen Wahrnehmung von Handlungsbedarfen und Risiken sowie die Fähigkeit, angemessene Veränderungen im Unternehmen zu gestalten. Es ist erforderlich, dies als einen **kontinuierlichen Prozess in Unternehmen zu verankern und zu einer „Normal Practice“ zu entwickeln**. Lösungsansätze, die auf einzelne normativ gesetzte Handlungsfelder fokussieren, werden der Vielfalt betrieblicher Problemlagen nicht gerecht und begrenzen die Wirksamkeit der Lösungen. In diesen Schwächen liegt auch eine Ursache für die aus einer begrenzten Übertragbarkeit resultierende mangelnde Transferwirkung zahlreicher Leuchttürme und „Best Practice“ Lösungsansätze.

These 2: Der demografische Wandel liefert Impulse für betriebliche Anpassungs- und Gestaltungsprozesse, ist aber nicht Kern der zu entwickelnden Lösungsansätze.

Die Herausforderung der Gestaltung des demografischen Wandels in Unternehmen liegt darin, die für das einzelne Unternehmen entstehenden Anforderungen zu erkennen und dafür angemessene betriebliche Handlungsstrategien zu formulieren. Unternehmen haben dabei überwiegend keinen oder nur geringfügigen Einfluss auf die betriebliche Altersstruktur. Wirksame Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen liegen demgegenüber in der Gestaltung interner Prozesse entsprechend den veränderten Umwelt- und Rahmenbedingungen. Als solches liegen die entwickelten **Lösungsansätze in klassischen Feldern der Unternehmens- und Personalentwicklung**. Sie sind jenseits der

Impulse, die zu ihrer Entstehung beitragen nicht länger als „demografische“ Maßnahmen zu identifizieren (s. Kapitel 3, Betriebliche Projektergebnisse).

These 3: Altersstrukturanalysen sind für die betriebliche Erarbeitung von Maßnahmen zur Gestaltung des demografischen Wandels unverzichtbar. Ihre Funktion beschränkt sich jedoch auf die Analyse.

Betriebliche und gesellschaftliche Altersstrukturen sind nur eine von vielen betrieblichen Rahmenbedingungen im Kontext des demografischen Wandels. Die Interpretation und Ableitung betrieblicher Handlungsbedarfe stellt jedoch besondere Anforderungen. Altersstrukturanalysen stellen den Prozess des biologischen Alterns in den Mittelpunkt. **Offen bleibt in dieser Betrachtungsperspektive der Prozess des betrieblichen Alterns und der damit verbundenen Veränderung von Leistungsfähigkeit.** Diese notwendige Begrenztheit der Wahrnehmung unterstützt bei einer unzureichend reflektierten Anwendung Assoziationen, die eine Alterung der Belegschaften mit sinkender Leistungsfähigkeit gleichsetzen. Dies kann zu einer Fehlorientierung betrieblicher Strategien führen (Beispielhaft für die Vermeidung dieses Risikos ist das Fallbeispiel Jeco Jellinghaus in Kapitel 3.3 und Ruf 2008: 33ff.).

These 4: Für die Gestaltung von Maßnahmen ist ein Leitbild erforderlich. Das Konzept Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel vermittelt Orientierung für die Gestaltung zukunftsfähiger Lösungen mit Nutzen für Beschäftigte und Unternehmen.

Eine nachhaltige Gestaltung des demografischen Wandels in Unternehmen schließt alle Beschäftigten unabhängig von ihrem Alter ein. Ziel ist die Gestaltung alters- und altersgerechter Arbeit. Um diesen Anspruch einzulösen, ist ein Leitbild erforderlich, das Orientierung für Prozesse zur Gestaltung der Arbeit liefert. Das Konzept Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit (vgl. Kapitel 2.3 und Ruf 2008) bietet einen ganzheitlichen Zugang zu den auf die Arbeitsgestaltung ausgerichteten Themenfeldern des demografischen Wandels in Unternehmen.

Durch die Instrumente UnternehmensCheck und SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit liegt eine operative Umsetzung vor, die das Leitbild und Konzept für betriebliche Akteure handhabbar macht. Das **leitbildorientierte Vorgehen** leistet in der Praxis einen entscheidenden Beitrag dazu, Handlungsansätze zu überwinden, die auf das biologische Alter der Beschäftigten als Problemquelle fokussieren. Schließlich gelingt es mit dieser Orientierung, kurz- und langfristige Nutzenpotenziale gleichermaßen zu erschließen und wirksam zu machen.

These 5: Die kommenden Jahre sind durch eine besonders starke Dynamik der Alterung von Belegschaften und Erwerbspersonen gekennzeichnet. Die geburtenstarken Jahrgänge kommen ins Alter und schaffen neue Herausforderungen für die Unternehmen.

Die Veränderung von Altersstrukturen ist nach wie vor kein ausgeglichener, stetig gleichmäßig fortschreitender Prozess. Charakteristisch für die Veränderung der Altersstruktur der erwerbsfähigen Bevölkerung in den kommenden Jahren sind **deutliche und relativ kurzfristige Veränderungen**. Nach den geburten schwachen Jahrgängen der Kriegs- und Nachkriegsjahrgänge kommen nun die ersten geburten starken Jahrgänge ins Alter. Gleichzeitig verstärken die neuen Rentenregelungen den Druck auf Beschäftigte und Unternehmen, länger im Erwerbsleben zu verbleiben. Nach Jahrzehnten mit nur wenigen Beschäftigten über 55 Jahren in den Unternehmen wird es zu einer deutlichen Veränderung der Situation am Arbeitsmarkt und in den Betrieben kommen.

Deutliche Unterschiede in der Stärke dieses Prozesses wird es – wie bei allen demografischen Veränderungen – **auf regionaler Ebene** geben. Regionen mit einer starken Alterung, nicht zuletzt durch das Fehlen von Geburten und Nachwuchs werden „Gewinner“-Regionen gegenüberstehen, die von einem Zuzug junger Menschen profitieren.

Noch deutlichere Differenzen in den Ausgangssituationen und den zu erwartenden Veränderungen der Altersstrukturen bestehen **zwischen den Unternehmen**. Altersstrukturen auf dieser Ebene sind primär Ergebnis betrieblicher Faktoren und damit vielfach weitgehend von der allgemeinen demografischen Entwicklung abgekoppelt.

These 6: Der demografische Wandel im Unternehmen ist eine Herausforderung für die Unternehmensorganisation und die Beschäftigten. Erfolgreiche und nachhaltige Gestaltungsansätze entsprechen definierten Kriterien.

Die Gestaltung des demografischen Wandels in Unternehmen kann weder alleine durch das Unternehmen noch ausschließlich durch die Beschäftigten realisiert werden. Erforderlich ist ein **gemeinsames Handeln und Wahrnehmen von Verantwortung**. Betriebliche Gestaltungskonzepte sind an dieser Anforderung auszurichten und beteiligungsorientiert anzulegen. Für eine wirksame Umsetzung ist die Unterstützung durch Schlüsselakteure im Unternehmen erforderlich. Geschäftsleitung, Personalabteilung und Interessenvertretung benötigen einen gemeinsamen Konsens und Willen zur Entwicklung von Lösungen. Die **Verankerung des Themas in Kernprozessen** des Unternehmens und die **Ausgestaltung als kontinuierlicher Prozess der Wahrnehmung, Interpretation, Handlung und Kontrolle** sind Indikatoren für eine nachhaltige betriebliche Strategie zur Gestaltung des demografischen Wandels.

These 7: Die Realisierung von Maßnahmen zum Erhalt und zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel ist abhängig von betrieblichen und arbeitspolitischen Grundorientierungen. Diese zu verankern erfordert betriebliche und gesellschaftliche Auseinandersetzungen.

Der demografische Wandel schärft den Blick für Risiken fortgesetzter betrieblicher Verschleißstrategien. Zahlreiche Beispiele für eine Ausweitung und Verschärfung prekärer Arbeitsplätze illustrieren, dass diesen bekannten Risiken und den positiven Erfahrungen mitarbeiterorientierten Gestaltungskonzepten zum Trotz eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen nicht naturwüchsrig entsteht, sondern **Resultat betrieblicher und gesellschaftlicher Auseinandersetzungen** ist.

5 Die demoBiB Werkzeuge zur Gestaltung des demografischen Wandels im Unternehmen

Das Projekt demoBiB hat mehrere EDV-gestützte Instrumente zur Gestaltung der Beschäftigungsfähigkeit und Analyse betrieblicher Altersstrukturen entwickelt. Diese sind kostenfrei auf der Website www.demobib.de verfügbar. Eine Nutzung für kommerzielle Zwecke ist unter Berücksichtigung der TBS Lizenzbestimmungen kostenfrei möglich.

Mehrere Broschüren beschreiben das Konzept Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel und den Einsatz der demoBiB Instrumente. Wie die Instrumente sind auch die Broschüren online kostenfrei verfügbar.

Das Konzept:

Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel – Wie Unternehmen und Beschäftigte die Zukunft gestalten

Was bedeutet Beschäftigungsfähigkeit? Welche Folgen hat der demografische Wandel für Unternehmen und Beschäftigte? Welche Handlungsmöglichkeiten bieten sich Unternehmen und Beschäftigten, die die Zukunft im demografischen Wandel gestalten möchten?

Die Broschüre vermittelt Grundlagen über den demografischen Wandel und die Folgen für die Arbeitswelt. In Theorie und Praxis werden Handlungsmöglichkeiten zur betrieblichen Gestaltung mit dem Konzept Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel vermittelt.

Altersstrukturanalyse:

DemografieKopass – Die betriebliche Altersstruktur erfassen und Handlungsbedarfe benennen

Was ist eine betriebliche Altersstrukturanalyse, worauf ist bei der Erstellung und Auswertung zu achten? Wie kann die DemografieKompass Software genutzt werden? Mit dem online und für Windows-PCs verfügbaren EDV-Instrument können betriebliche Altersstrukturanalysen schnell eingeschätzt und bei Bedarf detailliert analysiert werden.

Die Broschüre führt allgemeinverständlich in das Thema Altersstrukturanalyse im Betrieb ein. Praxisnah und mit Beispielen wird erläutert, wie mit der online und für Windows PCs verfügbaren Software in wenigen Minuten erste Bestandsaufnahmen zur betrieblichen Altersstruktur erstellt werden können und welche Funktionen zur detaillierten Datenerfassung und Auswertung das Instrument bietet.

Betriebliche Potenziale:**UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0 – Betriebliche Potenziale einschätzen und Chancen im demografischen Wandel erschließen**

Welche Potenziale bietet das Unternehmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit? Wo bestehen Risiken? An welchen Stellen kann angesetzt werden, um die Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in Zeiten des demografischen Wandels zu stärken? Mit dem UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0 können interessierte betriebliche Akteure und Arbeitsgruppen die Potenziale des Unternehmens oder einzelner Bereiche einschätzen und Handlungsschwerpunkte identifizieren.

Die Broschüre beschreibt das Konzept des online verfügbaren UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0, erläutert die Nutzung und gibt Beispiele aus der Praxis. Hinweise auf den Wegweiser Kreativworkshop zur Bestimmung von Handlungsbedarfen und Zielen vervollständigen das Angebot.

Individuelle Potenziale einschätzen:**SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0 – Eigene Potenziale einschätzen und Ziele entwickeln**

Über welche Potenziale verfüge ich, wie gut erfülle ich die Anforderungen im Beruf, welche Balance von Arbeit und Privatleben passt zu mir? Individuelle Beschäftigungsfähigkeit hat viele Facetten. Das Online-Werkzeug ermöglicht es Beschäftigten, Menschen mit Berufserfahrung und Studierenden, die eigenen Stärken und Grenzen zu erkunden.

Die Broschüre zum SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0 beschreibt das Konzept des Online-Instruments und gibt Hinweise zur Nutzung. Beispiele und Erfahrungsberichte illustrieren die Einsatzmöglichkeiten und den Nutzen. Zusätzlich werden Hinweise zum Wegweiser Kreativworkshop zur Bestimmung des eigenen Handlungsbedarfs und der Bestimmung von Zielen gegeben.

Online-Workshop-Tools:**Die demoBiB Wegweiser zu den demoBiB-Checks**

Mit den „Wegweisern“ bietet das Projekt demoBiB online innovative Werkzeuge zu ausgewählten Themen an. Schritt für Schritt und ergebnisoffen können damit u. a. die Ergebnisse der demoBiB Checks ausgewertet werden. Leitfragen und Illustrationen unterstützen dabei, Sachverhalte zu bewerten, Schwerpunkte zu setzen und Maßnahmen zu entwickeln. Die Wegweiser sind kostenfrei verfügbar. Voraussetzung zur Nutzung ist ein Windows-PC mit Internetanbindung.

6 Literatur

Beutler, Kai; Langhoff, Thomas; Marino, Daniela; Sistenich, Dirk; Weber-Wernz, Michael (2007): Branchenleitfaden Demografie. Alternsgerechte Arbeitsgestaltung in Verkehrsunternehmen. Köln.

Harten, Gerd von; Hess, Klaus; Martin, Peter; Scherrer, Karin; Weddige, Friedrich (2005): Mobile Arbeit. Das allmähliche Verschwinden der Trennung von Arbeit und Freizeit. Oberhausen: TBS NRW (Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik, 63).

Konrad-Klein, Jochen; Schulz, Torsten; Stein, Bernd (2008): Gesucht, Gefunden, Ausgespäht. Überwachung bei mobiler Arbeit. Dortmund: TBS NRW (Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik, 67).

Pfaff, Holger; Driller, Elke (2007): Belastungen bei der professionellen Pflege: Möglichkeiten der gesundheitlichen Prävention. Zentrum für Versorgungsforschung Köln (ZVFK), Universität Köln. Online verfügbar unter <http://www.bgf-institut.de/material/GesundPflegen/2007-04-AOK-Pfaff-Driller.pdf>, zuletzt geprüft am 27.04.2009.

Richter, Gabriele (2005): Psychologische Bewertung von Arbeitsbedingungen. Screening für Arbeitsplatzinhaber - BASA - . Weiterentwicklung und Validierung. Herausgegeben von BAUA. Online verfügbar unter http://www.baua.de/nn_17050/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/SIGMA-und-BASA/BASADok2005.pdf, zuletzt geprüft am 27.04.2009.

Ruf, Urs Peter (2008): Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel. Wie Unternehmen und Beschäftigte die Zukunft gestalten. Dortmund: TBS NRW (Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik, 68).