

Anregungen

zum Start betrieblicher Demografieprojekte

Beteiligungsorientiert und partnerschaftlich

Berlin, März 2016.

Inhalte

Gewerkschaftliche Demografiepolitik?

Das Projekt ZuWaG
Straßendienste und
Grünflächenpflege
Seite 2

Tarifverträge flankieren Demografiepolitik

Was ist denkbar.
Seite 3

Weil Gute Arbeit Geld spart.

Interview Alexander Frevel:
Haus der
Arbeitsfähigkeit Seite 4

Den Prozess beginnen. Themen setzen.

Seite 6

Beteiligung ein Schlüssel zur Arbeitsfähigkeit

Seite 8

Führung ... auf die Stärken kommt es an.

Seite 9

Aus einer Hand
Arbeitsschutz,
Gesundheitsförderung
und BEM gehöre zusammen.
Seite 10

Langzeitwirkung.
Betrieblicher
Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Seite 11

Hier gibt es Hilfe.
Seite 12



DAS WOLLEN WIR:

- ✓ Eine sinnvolle Gestaltung von Arbeitsaufgaben, an deren Organisation Beschäftigte beteiligt werden,
- ✓ eine frühzeitige und lebenslange Qualifizierung für die persönliche Entwicklung im Beruf, für andere Berufsfelder und auch außerhalb des Berufes.
- ✓ Gutes Führungsverhalten und eine befriedigende Kommunikation.
- ✓ Ein gutes solidarisches Miteinander unter den Kolleginnen und Kollegen.
- ✓ Eine Reduzierung körperlicher Belastungen.
- ✓ Das Schaffen akzeptabler und gesundheitsfördernder Arbeitszeiten, um Familie, Beruf und die Pflege von Angehörigen in Einklang bringen zu können.
- ✓ Und natürlich eine unterhaltsdeckende und gerechte Entlohnung.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Gewerkschaftliche Demografiepolitik?

Altersarmut verhindern - Arbeitsfähigkeit jetzt herstellen – Gute Arbeit schaffen

Deutschland. Die Situation ist bekannt. Die nach dem Krieg erwerbstätig gewordenen Menschen beziehen nun Renten. Gleichzeitig sind jedoch seit den 60er Jahren immer weniger Kinder geboren worden. Es fehlen also Beitragszahlende. Der Arbeitsmarkt verschärft dieses Ungleichgewicht für die umlagefinanzierten Solidarsysteme: Durch immer bessere Technik werden Arbeitsplätze abgebaut. Darüberhinaus sind viele Jobs mit ziemlich niedrigen Einkommen geschaffen worden. Gut ist. Viele Menschen leben heute nach dem Renteneintritt länger. Jedoch erzeugt auch dies einen zusätzlichen Druck auf die Rentenkassen und auch auf die betriebliche Zusatzversorgung im Öffentlichen Dienst.



Geholfen hätte es, mehr Menschen in die Rentenkassen zu holen. Zum Beispiel Beamte oder Unternehmer. Oder vielleicht auch Beitragserhöhungen für höhere Einkommen. Die Politik hat anders entschieden. Gegen den Widerstand der Gewerkschaften hat der Deutsche Bundestag das Renteneintrittsalter auf 67 Jahre erhöht. Die Gewerkschaftskritik: Viele Beschäftigte besonders in körperlich harten Jobs erreichten nicht einmal die Altersgrenze von 65 Jahren. Früher in Rente heißt finanzielle Einbußen. Die verlängerte Lebensarbeitszeit führt nun zu noch mehr Kürzungen. Und eben: Für viele Menschen reicht ihr reguläres Einkommen gerade einmal zum Leben. Sparen für die Altersvorsorge ist da kaum möglich.

Eine gewerkschaftliche Demografiepolitik im Betrieb muss daher die Kolleginnen und Kollegen vor der Gefahr Altersarmut schützen. **Der Ansatz: Bereits im Erwerbsleben ist die Arbeitsfähigkeit zu sichern. Das war die Idee des Demografieprojekts ZuWaG Straßendienste und Grünflächenpflege. ZusammenWachsen - ArbeitGestalten.**

Unser Demografieprojekt ZuWaG Straßendienste und Gartenbau

Beteiligte Projektbetriebe: Die Teilnahme begann über ein Bewerbungsverfahren bei dem die Betriebsleitungen und auch die Personalräte ihre Zustimmung gaben.

Betriebe: Die Landesstraßenbaubehörde Sachsen-Anhalt mit ihrem Regionalbereich Süd, der Landesbetrieb Straßenbau NRW, der Bereich Grünflächen- und Straßenunterhaltung des Bezirksamtes Berlin Spandau, der Umweltbetrieb Bremen, der Baubetriebshof des Kreises Soest und der Bauhof der Stadt Göttingen.

Projektkoordination: SÖSTRA GmbH Berlin, INIFES gGmbH Stadtbergen und ver.di Bundesverwaltung Berlin

DAS PROJEKT: ZuWaG ist eine Abkürzung. Es steht für ZusammenWachsen – ArbeitGestalten. In der Summe sind fünf Branchen beteiligt. Eine davon: die öffentlichen Straßenbetriebsdienste und Grünflächenpflege. ZuWaG ist zudem ein Teilprojekt der *Initiative Neue Qualität der Arbeit*, kurz INQA. Sie wurde vom Bundesarbeitsministerium zusammen mit den Sozialpartnern entwickelt. Das INQA Ziel: Empfehlungen für die Arbeitsgestaltung der Zukunft. www.inqa.de

CHRONIK: Das Teilprojekt für die Straßendienste und Grünflächenpflege startete 2013 mit einem Auftakttreffen. Vom Januar bis Juni 2013 wurden in den beteiligten Projektbetrieben Steuerungsgruppen eingerichtet. Im Oktober 2013 fand in Hannover eine erste Berufsfachtagung zur Vernetzung aktiver Kollegen/innen statt. Seit dem Juni 2013 wurde begonnen, geplante Maßnahmen für eine demografieorientierte Arbeitsorganisation anzugehen. Im Oktober 2014 wurden auf der Demografiekonferenz in Berlin Spandau die Projektergebnisse vorgestellt. Im Dezember 2015 endete das Projekt.

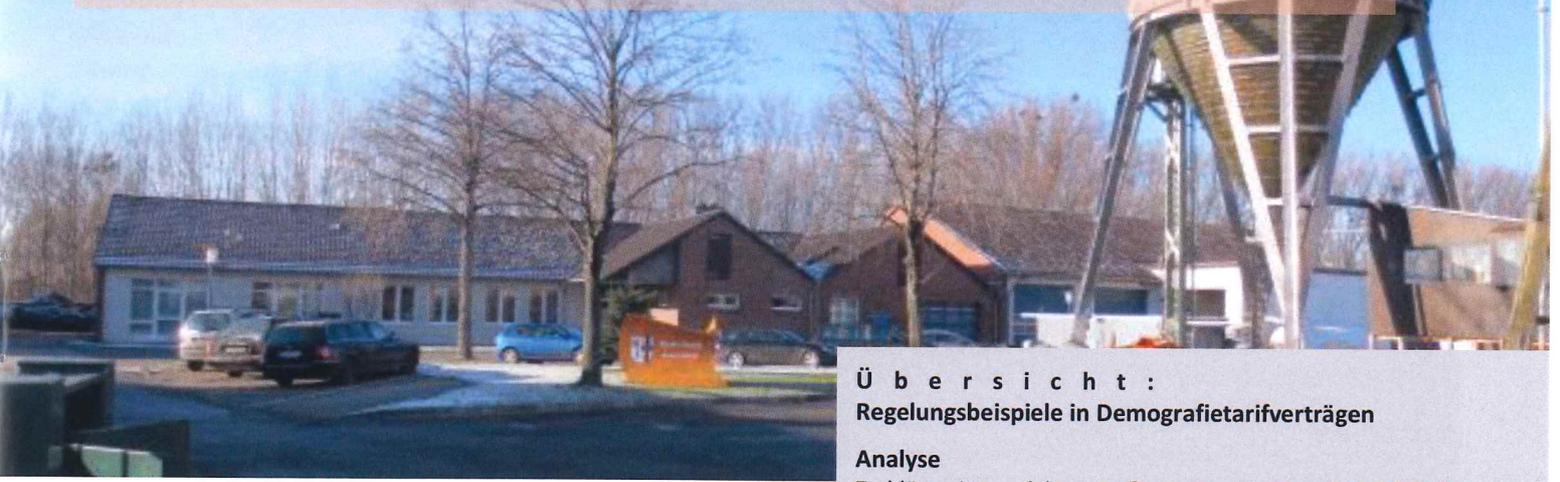
Impressum:

ver.di Bundesverwaltung – Gemeinden
Bundesfachgruppe Allgemeine Kommunalverwaltung
Verantwortlich: Wolfgang Pieper. Redaktion: Thomas Herbing,
Alexander Kühl. Mai 2016.

Paula-Thiede-Ufer 10. 10179 Berlin
Tel.: (030) 6956 2238. eMail: thomas.herbing@verdi.de
www.kommunalverwaltung.verdi.de
Eigendruck. Kann bei Bedarf nachgedruckt werden.

Tarifverträge flankieren Demografiepolitik

Es gibt bereits eine ganz Reihe von Tarifverträgen, die ältere und jüngere Kolleginnen und Kollegen schützen. Um welche Regelungsinhalte handelt es sich hier.



Mittlerweile gibt es verschiedenste tarifliche Regelungen, die die demografische Entwicklung begleiten. Für den Organisationsbereich von ver.di haben wir uns im Projekt ZuWaG drei Demografietarifverträge herausgepickt, die wir uns näher angeschaut haben.

Ein auf das älter werden bezogener Tarifvertrag ist der **TV Demografie Post**. Nach ihm ist ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben möglich. Finanziert wird dies durch einen von den Arbeitnehmern im Verlauf ihres Berufslebens anzusparenden Demografiefonds. Dieser ermöglicht einen leichteren Übergang in die Altersteilzeit. Trotz eines früheren Ruhestandes sind damit relativ geringe finanzielle Einbußen in der Altersrente verbunden.

Ein anderer Tarifvertrag ist der **TV Beschäftigungssicherung Sachsen-Anhalt** für die Landesverwaltung. Er begleitet ein System freiwilliger Teilzeit für die Beschäftigten. Die Landesregierung wollte in relativ kurzer Zeit Einsparung im Personalkostenvolumen erreichen. Mit dem Tarifvertrag ist gleichzeitig geregelt, dass 6% der eingesparten Personalkosten für Demografiemaßnahmen zur Verfügung stehen. Über deren Verwendung entscheiden Arbeitgeber und Gewerkschaft paritätisch. Die Verwendung der Mittel ist zweckgebunden. Sie dienen etwa für Maßnahmen zur Übernahme von Auszubildenden oder für Qualifizierungen.

Der Demografietarifvertrag für den ÖPNV (**TV-N Demografie**) regelt umfangreich eine Vielzahl von demografischen Maßnahmen. Gleichzeitig ist es die erste Regelung, die bundesweit im Bereich der kommunalen Arbeitgeber Gültigkeit erlangte. Manko ist: Der Tarifvertrag regelt nur wenige finanzielle Verpflichtungen für den Arbeitgeber.

Aktuell sind 2016 im **TVÖD** die Altersübergänge über die Altersteilzeit neu geregelt. Danach mildern die Arbeitgeber die Reduzierung des persönlichen Einkommens mit einem Ausgleich ab. Bisher fand die Regelungen jedoch wegen der hohen Einkommensverluste bei den Beschäftigten wenig Zuspruch. Sie gilt bis 2018 und wird dann neu zu prüfen sein.

Unser Resümee im Projekt ZuWaG: Ein Demografietarifvertrag sollte branchenbezogen verhandelt werden. Ferner sollte geklärt werden, welchen Stellenwert der Erhalt der Arbeitsfähigkeit oder der Altersübergang in die Rente hat. Hierzu, so unsere Einschätzung, sind Analysen zu den Berufsrisiken erforderlich.

Übersicht:

Regelungsbeispiele in Demografietarifverträgen

Analyse

Zu klären ist, welchen Umfang eine Demografieanalyse hat. Zu erfassen ist dabei:

- Altersstruktur
- Beschäftigungssituation
- Qualifizierungsniveau

Was ist davon verpflichtend und was freiwillig, welche Regelungskomplexe, welche Gefährdungssituationen bestehen?

Gesundheitsschutz, Ergonomie, Arbeitszeit

Notwendig ist das Befassen mit der lebensorientierten Arbeitszeit. Zu betrachten sind:

- Familien(-gründungs)phasen
- Weiterqualifizierungen
- Altersteilzeitregelungen, wie sie derzeit etwa als positives Beispiel im Post Tarifabschluss vereinbart sind sowie
- die ATZ gekoppelt mit Zeitwertguthaben / FALTER-Modell

Zu beachten ist allerdings, dass die meisten Regelungen die Bereitschaft der Arbeitgeber erfordern, Investitionen in das Personal vorzunehmen.

Qualifizierung

Hierunter fallen beispielsweise

- Regelungen beim Wechsel der Tätigkeiten,
- Berufsperspektiven aufzeigen und
- Möglicherweise ein ergänzender Tarifvertrag Qualifizierung.
- Übernahme von Auszubildenden und
- die Erhöhung der Ausbildungsquote

Berufsunfähigkeit

- Angedacht werden könnte ein Großgruppenversicherungsvertrag, wobei es aber bereits jetzt schon erhebliche Probleme mit den Zusatzversorgungskassen gibt.
- Aktuelle wird die spätere Sterblichkeit als Finanzierungsproblem diskutiert.

Kostenregelung

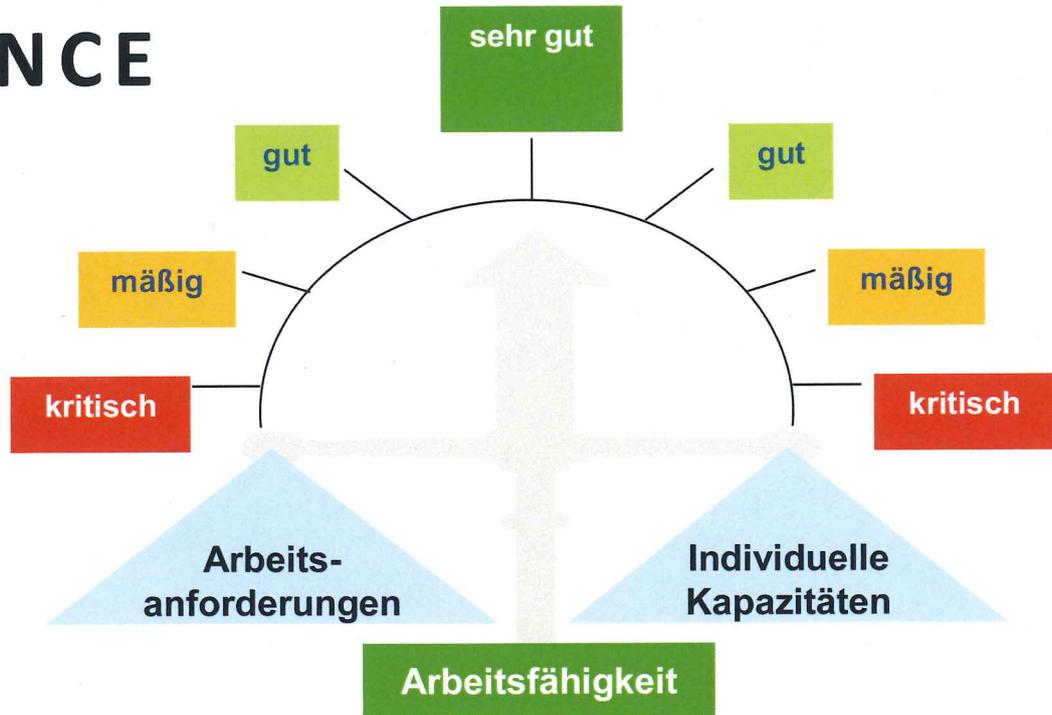
Anzudenken wäre auch Demografiefonds, der gefüllt werden könnte, etwa mit Mitteln der Entgeltumwandlung.

- Sinnvoll darin wäre ein Ausbildungsfonds,
- und der Fonds könnte einen früheren Ausstieg flankieren.

BALANCE

Alexander Frevel fordert ein Gleichgewicht zwischen der Arbeit und dem Menschen. Dies muss stimmen.

Und das für jeden Menschen individuell.



Weil Gute Arbeit Geld spart

Die Herausforderungen des demografischen Wandels sind eine Chance auf bessere, auf altersgerechte Arbeitsbedingungen. Und damit eine Chance auf Gute Arbeit. Davon ist der Sozialökonom Alexander Frevel überzeugt. Weit mehr als bisher nehmen die Betriebe nun die Belegschaften in den Blick. Es gehe darum, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Wobei Frevel Arbeitsfähigkeit als das Verhältnis zwischen individueller Kapazität und Arbeitsanforderungen beschreibt. Was er genau damit meint, beschreibt Frevel in einem Gespräch in der ver.di Fachbereichszeitung standort.

Junge Leute sind die Leistungsträger. Und die Älteren werden durchgeschleppt?

Frevel: So etwa war die Vorstellung in den 90er Jahren. Olympiareif sollten die Belegschaften werden. Gut gefahren sind die Unternehmen damit nicht. Denn sie haben sich nicht vergegenwärtigt, was Arbeitsfähigkeit heißt.

Und was bedeutet es genau?

Frevel: Arbeitsfähigkeit beschreibt das Verhältnis zwischen der individuellen Kapazität und den Arbeitsanforderungen. Dabei spielen körperliche, geistige, seelische und soziale Faktoren eine Rolle und auf der anderen Seite geht es um Arbeitszeit, Arbeitsmenge und Erholungsmöglichkeiten. Wenn all diese Faktoren zusammenpassen, spricht man von stabiler Arbeitsfähigkeit. Das hat erstmal nichts mit dem Alter zu tun.

Aber je älter wir werden, desto weniger können wir körperlich leisten? Ein 80jähriger kann weniger fest zupacken als ein 30-jähriger.

Frevel: Ohne Frage ist das so. Das biologische System Mensch ist dem Verfall anheimgestellt. Unsere vollständige biologische Funktionalität erreichen wir

zwischen dem 20. und dem 30. Lebensjahr. Danach lassen wir nach. Aber wie und wie schnell wir nachlassen, ist sehr individuell: Das hängt vom Lebensstil ab, ob wir ausreichend schlafen, uns anständig ernähren und auch davon, ob wir uns wohlfühlen, ob wir zufrieden sind. Vom 35./40. Lebensjahr an schwächeln unsere Sinnesorgane: Hören, Sehen, Schmecken, Riechen – das wird schlechter. Dagegen können wir auch gar nichts tun – außer Hilfsmittel verwenden wie Hörgeräte und Brillen. Die Jungen sind somit den Älteren bei der Körperkraft überlegen. Aber auf die Kraft kommt es oft nicht alleine an. Denn die Älteren haben andere Vorzüge, die die Jungen meist nicht vorweisen können – nämlich Überblickswissen, Erfahrung, Gelassenheit, die Fähigkeit, Probleme zu lösen. Mit zunehmendem Alter wachsen auch die Netzwerke der Älteren. Das alles sind Pfründe, mit denen die Älteren gegenüber den Jüngeren wuchern können. Dass das so ist, dass Junge zwar körperlich leistungsfähiger sind, Ältere aber unterm Strich effektiver arbeiten, das war in 80er, 90er Jahren schon bekannt.



Das Interview ist eine leicht gekürzte Fassung. Das vollständige Interview ist auf der Internetseite des Fachbereichs Gemeinden unter www.gemeinden.verdi.de zu bekommen.

ZUR PERSON: Alexander Frevel. Lebt in Hamburg und ist Berater für Fragen zur Arbeitsfähigkeit. Frevel war ein wichtiger Importeur für das „Haus der Arbeitsfähigkeit“, das er aus Finnland nach Deutschland gebracht und bekannt gemacht hat.

Es gibt aber nach wie vor Jobs, in denen körperlich schwer gearbeitet wird.

Frevel: Wenn ältere Beschäftigte arbeiten sollen, muss der Betrieb einerseits mit technischen Mitteln dafür sorgen, dass die Arbeit körperlich nicht mehr so anstrengend ist, dass der Beschäftigte entlastet wird. Entlastung kann aber auch eine zeitliche Reduzierung körperlich anstrengender Arbeit bringen. Vielleicht arbeitet ein Müllwerker dann nur noch die Hälfte des Tages als Lader, die restliche Arbeitszeit plant er die Beschaffung von Arbeitsmaterial. Solche Entlastungen bringen aber nur dann etwas, wenn die Beschäftigten mitziehen. Deshalb braucht es Anreizsysteme, die nicht auf Geschwindigkeit Wert legen, sondern auf die Qualität der Arbeitsausführung.

Wenn ich Ältere beschäftige, muss das Unternehmen umdenken.

Frevel: Der Betrieb muss sich die Arbeitsplätze anschauen und sich die Frage stellen: Welche Tätigkeiten kann ich Älteren anbieten? Für welche Tätigkeiten braucht man viel Wissen, viel Erfahrung, aber wenig körperliche Kraft. Zudem: Zeitdruck ist auch ein Killer für Ältere, ebenso Schichtarbeit. Die neue Aufgabe darf nicht mit einem Statusverlust verbunden sein. Sonst geht das schief. Es geht auch nicht um Schonarbeitsplätze. Es geht darum, den Zuschnitt der Stellen so zu verändern, dass sie den jeweiligen Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten entsprechen. Auch beim Bauhof oder im Grünflächenamt müssen nicht alle tagein, tagaus draußen buddeln, Steine oder Sandsäcke schleppen.

Aber: Wenn die Jungen die schwere körperliche Arbeit für die Älteren übernehmen – besteht dann nicht die Gefahr, dass die Jungen dann noch schneller einen kaputten Rücken haben?

Frevel: Die heute Älteren haben auch die schwere körperliche Arbeit übernommen, als sie jung waren. Und dabei kommt hinzu, dass heute weniger körperlich gearbeitet werden muss, weil die Technik verbessert wurde.

Frühverrentung wegen psychischer Krankheiten nimmt zu. Woran liegt das?

Frevel: Es gibt keine Branche, in der die Beschäftigten nicht über Arbeitsdruck klagen. Ich denke, es wurde in den vergangenen Jahren zu viel Personal abgebaut, der Technikeinsatz hat nicht zu Entlastung geführt, sondern es wurde noch mehr Arbeit draufgesattelt. Die Beschäftigten müssen in der gleichen Zeit deutlich mehr schaffen. Das ist in der Wirtschaft wie im öffentlichen Dienst so. In immer mehr Branchen stapeln sich die Überlastungsanzeigen – nicht nur in den Kliniken, sondern auch im Stahlwerk und bei der Feuerwehr. Hinzu kommt: Die Beschäftigten sind gegenüber Arbeitsdruck sensibler geworden und die Ärzte diagnostizieren häufiger, dass die Psyche betroffen ist, wenn der Beschäftigte über Rückenprobleme klagt. Nicht umsonst sagen wir, uns ist was oder wer ins Kreuz gesprungen oder uns sitze was oder wer im Nacken.

Ist vor allem der Betrieb gefragt, muss der Betrieb handeln?

Frevel: Es geht immer um beide – den Betrieb und das Individuum. Der Beschäftigte muss sich fit halten, darf keinen Raubbau mit seinem Körper betreiben, er muss sich motivieren. Das Unternehmen wiederum muss für gute Arbeitsbedingungen sorgen. Meiner Erfahrung nach sind Jahresgespräche deshalb Gold wert: Hier müssen Fragen zur Sprache kommen wie: Was kannst Du? Was willst Du, was brauchst Du? Was hält dich gesund? Worauf bist du stolz? Was belastet Dich?

Letztendlich braucht es eine andere Betriebskultur?

Frevel: Es geht um eine bessere Betriebskultur, exakt. Und damit geht es dann allen besser, nicht nur den Älteren. Es geht letztendlich um Gute Arbeit. Dass die Betriebe angesichts der demografischen Entwicklung ihre Betriebskultur unter die Lupe nehmen müssen, birgt letztendlich eine große Chance. Jetzt tüfteln die Betriebe daran, wie sie die Älteren halten können. Denn ihnen gehen die Arbeitskräfte aus: Wenn die Babyboomer in Rente gehen, verschwindet innerhalb weniger Jahre ein Großteil der heute Beschäftigten. Gleichzeitig wachsen kaum Junge nach. Und wie gesagt – mit den Älteren gehen Kompetenzen und Fähigkeiten mit in Rente.

Dass sich gute Arbeitsbedingungen rechnen, ist längst klar. Die Belegschaft ist weniger oft krank, die Fluktuation ist geringer und dadurch vermindern sich auch Einarbeitungskosten. Gute Arbeit spart Geld. Jeder Euro, den das Unternehmen in Gute Arbeit investiert, fließt mehrfach zurück. Die Herausforderungen des demografischen Wandels haben dazu geführt, dass die Betriebe die Belegschaften und die Arbeitsplätze in den Blick nehmen. Sie stellen sich entsprechend auf. Das heißt: Sie setzen bei den Arbeitsbedingungen an und investieren in die Rahmenbedingungen. Man kann auch sagen, wer glaubt, das nicht nötig zu haben, vermindert seine Chancen am Arbeitsmarkt, beziehungsweise er verschwindet vom Markt. Vielleicht nicht sofort – aber mittelfristig.



Das Haus der Arbeitsfähigkeit ist ein ganzheitliches Positivkonzept zur Beurteilung eines arbeitenden Menschen. Die Idee entwickelte der finnische Professor Juhani Ilmarinen. Durch die Gewichtung der obengenannten Faktoren wird der sogenannte Work-Ability -Index (Arbeitsfähigkeitsindex) ermittelt. Mit ihm können Erfolge im Arbeits- und Gesundheitsschutz beurteilt werden.

Den Prozess beginnen.

Wir haben uns im ZuWaG Projekt die Frage gestellt, wie die Ergebnisse auf andere Betriebe übertragbar sind. Dies insbesondere dann, wenn nicht die Möglichkeit besteht, eine externe Beratung nutzen zu können. Unser Diskussionsergebnis war, dass Dienststellen sich nicht scheuen sollten, eine externe Beratung hinzu zu ziehen. Die Beratung sollte so unterstützen, dass eigene Steuerungsstrukturen entstehen können. In jeder menschlichen Organisation bestehen jedoch unausgesprochene Vorbehalte oder Widerstände. Die Beratung muss daher neutral und beteiligungsorientiert sein. Dies hilft Widersprüche offen zu legen und zu lösen. Häufig wird auf eine externe Begleitung aus Kostengründen verzichtet. An dieser Stelle ist die Frage aufzuwerfen, wie Ernst es der Dienststelle mit dem Verbesserungsprozess ist.

Prozessvereinbarung

Wir halten es für sehr wichtig, dass sich Betriebs-/Dienststellenleitungen das Thema demografiefeste Arbeitsorganisation als einen zeitlich befristeten Prozess vornehmen. Ein Prüftermin schafft Erfolgsmaßstäbe. Der Einsatz von Ressourcen wird auch wirkungsvoller. Um die Transparenz und die Prozessregeln festzulegen, plädieren wir nachdrücklich für eine Vereinbarung von ver.di oder vom Personalrat mit der Dienststellenleitung. Dies noch vor Prozessbeginn.

In einer Prozessvereinbarung sollten folgende Punkte geregelt sein:

- Projektziele und wichtigste Zieletappen
- Das Engagieren und die Zusammenarbeit mit einer externen Beratung
- Ressourcen / Finanzierung (wobei keine Regelung auch Freiheiten schaffen kann)
- Begleitende Qualifizierungen für den Personalrat und die Beschäftigten.
- Beteiligungsformen und Informationen für die Beschäftigten .
- Befragungsinstrumente und Datenschutz.
- Kenntnisanspruch eines jeden Beschäftigten über die zu seinem Arbeitsplatz erstellte Gefährdungsbeurteilung
- Projektsteuerung und Gremienstrukturen

(Die Zusammensetzung des Arbeitsschutzausschusses sowie das Bestellungsverfahren für Betriebsärzte und Arbeitssicherheitsfachkräfte würden wir gesondert vereinbart sehen wollen.)

- Umfassende Informationen und Rechercherechte für den Personalrat
- Kündigungsfristen der Vereinbarung
- Laufzeit und Unterschriften



Klarheit mit der Politik

Im Projekt hatten wir thematisiert, dass es Dienststellenleitungen gibt, die kein Interesse an einem Demografieprozess haben. Wir meinen, dann ist das so und der Personalrat oder die ver.di Vertrauensleute sollten nicht viel Energie in den Prozess stecken. Wichtig ist uns aber: Die Politik muss Verständnis für die Leistungserbringung haben. Denn bei Straßen und Grünflächen sichern die Betriebe die Verkehrssicherungspflicht der Kommunen oder des Landes ab. Dies kann nicht ohne ausreichendes Personal geschehen. Geplante Prozesse sind frühzeitig mit der Politik zu besprechen, um notwendige Unterstützung sicherzustellen.

Tipp: Im Internet findest du die Erklärung der beteiligten Arbeitgeber zum Projekt ZuWaG.

Themen setzen.

„Gesundheitswerkstätten“

Diese Methode lässt sich gut mit in einer eintägigen Schulung umsetzen. Hilfreich sind innerbetriebliche Multiplikatoren, die in Moderationstechniken ausgebildet wurden.

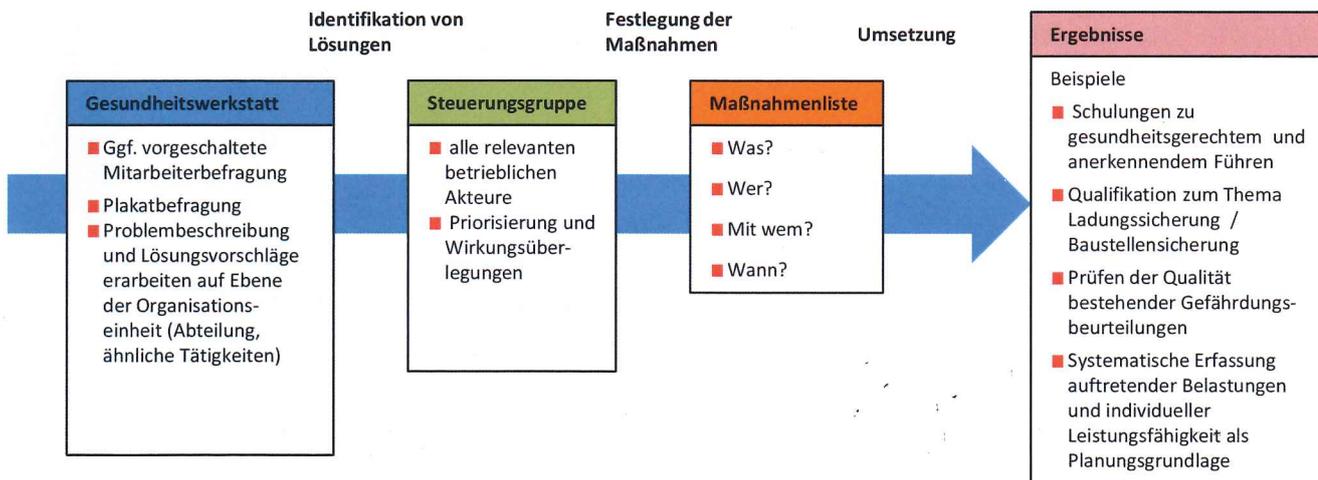
Auftakt könnte eine Mitarbeiterbefragung mit den Schwerpunkten Arbeit und Gesundheit sein.

In rund 1,5 Stunden geht es darum, dass die Beschäftigten einer Abteilung als Experten ihrer Arbeit gute Verbesserungsideen näher beschreiben. In Kleingruppen von 3-4 Kolleginnen und Kollegen sind zuerst Prioritäten zu setzen. Zu fragen ist, welche der aufgelisteten Handlungsfelder, sind die wichtigsten und welche sollten zeitnah in Angriff genommen werden.

Entlang von vier Leitfragen wird möglichst konkret beschrieben, wie sich ein Veränderungsprozess in Maßnahmen gestalten lässt:

- Was genau ist das Problem und seine Ursachen?
- Was ist das Ziel der angestrebten Veränderung?
- Was für Hindernisse werden gesehen?
- Welche Maßnahmen sollen in die Wege geleitet werden?

Prozessvorgehen mit Gesundheitswerkstätten



Es muss sich jemand kümmern

Projekte leben von Engagement – Machen lassen.

Eine Erfahrung aus dem Demografieprojekt ZuWaG :

Es muss mindestens einen Menschen geben, der sich für den Prozess engagiert. Noch besser ist ein Tandem aus Leitung und Arbeitnehmern. Und die Betriebs- oder Dienststellenleitung muss diese Menschen machen lassen und dies als ihr Thema annehmen. Gremien und Institutionen gibt es gesetzlich vorgeschrieben. So arbeiten im Arbeitsschutzausschuss [ASA] Leitung, Betriebsarzt, Sicherheitsfachkraft und Personalrat zusammen. Zusätzlich hat die Betriebsleitung noch einen Sicherheitsbeauftragten zu bestellen. Der Job aller Beteiligten ist vor allem die Verstetigung. Anpacken muss es jedoch ein Mensch.



Beteiligung.

Ein Schlüssel zur Arbeitsfähigkeit

Wir haben zuvor schon die Wirkung von Gesundheitswerkstätten thematisiert. Entscheidend ist: Insbesondere auch beim Arbeitsschutz ist die Beschäftigtenbeteiligung von großer Bedeutung. Warum?

1. Mit der Beteiligung der Beschäftigten beim Arbeitsschutz ist das Spektrum an Erfahrungen aus dem Arbeitsprozess breiter.
2. Was aber noch viel wichtiger ist: Bei den Beschäftigten wächst die Fürsorge für den Erhalt ihrer eigenen Gesundheit.

Wir meinen, es sollte nicht erst zu einer hohen Zahl von Krankentagen kommen. Richtig motiviert werden: Dazu könnte das sogenannte AB-C helfen.

Arbeitsbewältigungs-Coaching®: Beschäftigte sind Kenner ihrer Arbeitssituation

Die Herausforderung: Beschäftigte sollen gesund und motiviert im Beruf gehalten werden. Doch wo anfangen?

Ein Einstieg: das **Arbeitsbewältigungs-Coaching®**.

Zuerst ist der oder die einzelne Beschäftigte gefragt. Die Sichtweise zur Arbeit. Hierzu wird ein persönlich-vertrauliches Gespräch angeboten. Das Gespräch führt ein Fachexperte ungefähr eine Stunde. Die Themen orientieren sich an den Stockwerken des Hauses zur Arbeitsfähigkeit (s. Seite 5). Gesprächsziel: Bestehende Belastungen, ihre Ursache und Veränderungsvorschläge kennenlernen.

Die Gespräche führen mehrere Kollegen/innen. In der Summe werden die Informationen zusammengeführt. Sie bilden die Grundlage für entlastende Maßnahmen. Diese wiederum werden in einer Auswertungsrunde diskutiert und umgesetzt. Es entsteht eine Prioritätenliste.

Gleichzeitig wird eine neuartige Messzahl eingeführt: Der **Arbeitsbewältigungsindex**. Ein Vergleich dieser Messzahlen kann die Verbesserung der Arbeitssituation zeigen.

Für die Gestaltung von Arbeitsanforderungen durch abgeleitete Maßnahmen ist Folgendes zu beachten:

- Das Lebensalter spielt keine große Rolle,
- Die körperliche oder psychische Situation jedes Einzelnen ist zu beachten.
- Auf die persönlichen Lebensphasen ist Rücksicht zu nehmen.



Im Projekt ZuWaG wurde in einigen Netzwerkbetriebe das Instrument **Arbeitsbewältigungs-Coaching®** eingesetzt.

Folgende Maßnahmen wurden umgesetzt:

- Verlängerung der Saisonbeschäftigung in Grünflächenbereich,
- Rückenschule vor Ort, zugeschnitten auf die Tätigkeit,
- Meister: Mehr Zeit für die Betreuung der Mitarbeiter schaffen durch weniger Verwaltungsarbeit.
- Schaffung Intranet/Internet-Zugang / PC-Arbeitsplatz im Sozialraum zum Abruf von Informationen
- Schulung Vorarbeiter zum Thema „Gute Führung, Konfliktumgang, Informationsweitergabe
- Schaffung eines Personalentwicklungskonzepts



Beteiligung ist nicht immer konfliktfrei

Berlin Spandau | Kontrovers diskutierten wir im ZuWaG Projekt die beteiligungsorientierte Beschaffung. Beispiel: Arbeitshandschuhe. Nach dem Zusenden von Mustern durch die Hersteller wurden mit den Beschäftigten verschiedenste Modelle erprobt. Die Beschäftigten plädierten für ein Modell, das teurer war, als das Modell, das sich die Materialbeschaffung vorgestellt hatte. Also eine Kostenfrage und keine Einigung. In solch einem Fall greift das formale Verfahren. Der Arbeitsschutzausschuss (ASA) trägt die unterschiedlichen Sichtweisen zu den Handschuhen zusammen und erörtert die Bedenken der Beschäftigten. Schließlich entscheidet die Dienststellenleitung und leitet beim Personalrat das formale Mitbestimmungsverfahren ein. **Lerneffekt:** Der Prozess ordnet das Finden von Lösungen auf der Basis einer neuen Gesprächskultur. Konflikte schaffen Beziehungen, die Lösungen möglich machen.

Führung

... auf die Stärken kommt es an.

Soziale Führungskompetenz ist in der Personalentwicklung ein ständig wiederkehrendes Thema. Zu Recht. Denn Führung muss immer wieder neu gelernt werden. Eine kritische Diagnose für den öffentlichen Dienst ist: Die Auswahl von Führungspersonal findet immer noch stärker nach Fachkenntnissen und nicht nach sozialer Kompetenz statt. Hinzu kommt, das Erlernen sozialer Kompetenz wird vielfach in beruflichen Fortbildungen mangels Zeit zu kurz abgehandelt. Im Projekt ZuWaG waren wir uns einig. Führung ist ein Handlungsfeld. Und zwar besonders auch für Meister und Vorarbeiter in Bauhöfen und Meistereien. Dort könnte die Führung in sozialen Belangen stärker sein.

ZuWaG-Schlaglichter zur Führungskultur in Arbeitskolonnen

- Die Beschäftigten in den Kolonnen brauchen bewusst eingerichtete Informationskanäle über ihren Betrieb.
- Vorarbeiter/innen und Kolonnenführer/innen benötigen eine besondere Ansprache als Führungskräfte damit auch die Sensibilisierung für Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes gelingen kann.
- Es bedarf eines speziellen Programmes zur Führungsqualifizierung in den Meistereien und Bauhöfen.
- Leistungsschwächen / Leistungswandlung müssen als Themen enttabuisiert werden. Wichtig ist die Förderung der Stärken jedes einzelnen Mitarbeiters.
- Gut ist die Begleitung des Bauhofes bzw. der Meisterei mit einer externen Stelle zur Personalentwicklung.

Methode: Anerkennender Erfahrungsaustausch [aEA]

Im ZuWaG Projekt regten wir die Anwendung dieser Führungsmethode an. Mit guten Erfolgen.

Ansatz? Führungskräfte reagieren in der Regel erst bei Problemen. z.B. Krankmeldungen. Beim aEA ist die Idee, das Prinzip umzukehren. Führungskräfte sollen bei den anwesenden Mitarbeitern ansetzen. Und zwar an ihrer Arbeitsfähigkeit.

Vorgehen? In mindestens 30 min Gesprächen soll von den Führungskräften nach den Stärken eines Mitarbeiters gefragt werden. Daraus werden Maßnahmen für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen entwickelt.

Tipp: Auch zu dieser Methode findest Du Näheres unter www.kommunalverwaltung.verdi.de

Im Projekt ZuWaG dominierten zwei Erfahrungen

Strassen NRW: Kommunikationsfilter

Wie in allen Projektbetrieben war auch dort in den Kolonnen der Informationsfluss und die Kommunikation ein oft benanntes Problem. Das breit verästelte Netz der Straßenmeistereien erfordert einen entsprechend zielgerichteten Informationsbedarf des Betriebsdienstes. Lösungsansatz: Es wurde ein regelmäßiger Newsletter geschaffen. Darin ist alles erfasst, was zum Betrieb und zur Baustellenlage wichtig ist.

Bauhof Kreis Soest: Fortbildung Vorarbeiter

Die Qualität der Führung von Vorarbeitern war ein konkretes Vorhaben der Personalentwicklung im Landkreis Soest. Organisiert wurde eine systematische Fortbildung für Vorarbeiter in den Straßenkolonnen. Zusätzlich wurde die Zusammensetzung der Kolonnen verändert. Um Fahrwege zu reduzieren wurden regionalisierte Kolonnen und ergänzende Spezialteams gebildet. Ergebnis: Optimierung im gesundheitsfördernden Personaleinsatz. Diese Regionalisierung war kombiniert mit selbststeuernden Einheiten. Hierzu wählten die Beschäftigten ihre Regionalkoordinatoren.





Rückenrisiko!
Dieser Senkkasten kann mit Laub und Nässe ein Gewicht von 50 kg erreichen. Wie schafft man es im Alter, diesen aus dem Gully zu ziehen?

Gefährdungsbeurteilung §5 ArbSchG

Sie ist vom Arbeitgeber bzw. den von ihm beauftragten Führungskräften zwingend zu organisieren. Der Chef soll von der Arbeitssicherheitsfachkraft und dem Betriebsarzt beraten werden. Die Maßnahmen zum Arbeitsschutz sind schließlich vom Personalrat mitzubestimmen. Verweigert der Arbeitgeber eine Beurteilung, kann er von der Unfallversicherung oder von der Gewerbeaufsicht mit einem Strafgeld belegt werden. **Das Besondere:** Das Gesetz fordert auch den Schutz vor psychischer Belastung oder auch Mängel in der Arbeitsorganisation.

Aus einer Hand

Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung und das Betriebliche Eingliederungsmanagement gehören zusammen.

Im ZuWaG Projekt befassten wir uns mit dem Thema Leistungsveränderung. Zunächst gibt es ein Sicherungsnetz. Im TVöD gilt im §38 Abs. 4 seit 2014 die Tarifregelung aus dem Bundesmanteltarifvertrag Gemeinden (BMT-G) fort. Nach **§28 BMT-G** bleibt der Besitzstand von Arbeiterinnen und Arbeitern bei einer Leistungsminderung erhalten. Ferner ist nach SGB bei Erkrankung einen verstärkten Kündigungsschutz geregelt, denn der Arbeitgeber muss nach dem Sozialgesetzbuch IX (SGB) ein betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) organisieren. All dies fordert den Arbeitgeber Maßnahmen zur die Arbeitsfähigkeit zu organisieren. **Sinnvoll ist daher ein integriertes betriebliches Gesundheitsmanagement. Dieses besteht aus den drei Säulen Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung und dem betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM).**



Die erste Säule ist der Arbeitsschutz.

Hierzu gehört die Gefährdungsbeurteilung für jeden Arbeitsplatz. Daraus erfolgen Arbeitsschutzmaßnahmen und schließlich ist auch die Unterweisung zur Unfallvermeidung vorzunehmen. Diese Säule ist im Übrigen vom Arbeitsschutzgesetz vorgeschrieben.

Die zweite Säule ist die

Gesundheitsförderung. Sie ist freiwillig, wird jedoch schon von vielen Arbeitgebern erfolgreich praktiziert. Zu dieser Säule gehören Gesundheitstage wie auch der

Betriebssport. Wir meinen, unbedingt sind bei den Angeboten die Arbeitszeiten und Fahrwege zu berücksichtigen. Wichtig ist uns auch die Verpflegung in der Kantine. Das Experimentieren mit der Ernährungsqualität lohnt sich.

Die dritte und letzte Säule ist das Betriebliche Eingliederungsmanagement.

Das BEM. Es richtet sich an Menschen, die zusammenhängend länger als 6 Wochen krank waren. Hier hat der Betrieb eine Wiedereingliederung zu organisieren.

Ein Wort zur Unterweisung

Der Arbeitgeber bzw. die oder der unmittelbare Vorgesetzte ist verpflichtet, bei neuen Arbeiten oder einer Veränderung der Arbeitsaufgaben eine Unterweisung vorzunehmen. Die Unterweisung sollte auf Basis der für jeden Arbeitsplatz vorgenommenen Gefährdungsbeurteilung in 5 Schritten erfolgen.



1. Gefahrenquellen vermeiden und beseitigen

2. Sicherheitstechnische Maßnahmen

3. Organisatorische Maßnahmen

4. Nutzung persönlicher Schutzausrüstung

5. Verhaltensbezogene Schutzmaßnahmen

Die Unterweisung ist somit eine sehr ernst zu nehmende Aufgabe für Führungskräfte.

Quelle: DGUV

Langzeitwirkung.

Betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutz mit System

Zum Arbeitsschutz seine Organisation. Im Projekt ZuWaG haben wir zwar zunächst in jedem Betrieb mit einer Steuerungsgruppe gearbeitet. Nachhaltigkeit schafft jedoch nur ein gut organisierter und qualifizierter Arbeitsschutzausschuss (ASA).

Arbeitsschutzausschuss.

Der ASA ist bei Betrieben ab 20 Beschäftigten zwingend einzurichten. Grundlage ist nicht das Arbeitsschutzgesetz sondern das Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG). In ihm sind Vertreter der Dienststellenleitung und mindestens zwei Personalräte vertreten. Ebenfalls vertreten: Betriebsarzt und Arbeitssicherheitsfachkraft. In der Praxis kommt häufiger vor, dass auch die Schwerbehindertenvertretung und teilweise auch, wenn es um die weiblichen Beschäftigten geht, die Gleichstellungsbeauftragte am ASA teilnehmen.

Beispiele:

Planungsaufgaben des ASA

- Analyse der Belastungssituation im Betrieb
- Prozess Erarbeitung Gefährdungsbeurteilungen
- ... und Überprüfung der Aktualität
- Stellenbeurteilung hinsichtlich der Belastung
- Konzept für Schonarbeitsplätze
- Beschaffung persönliche Schutzausrüstung
- Qualifizierungsprozesse
- Führungsqualifizierungen zum Arbeitsschutz

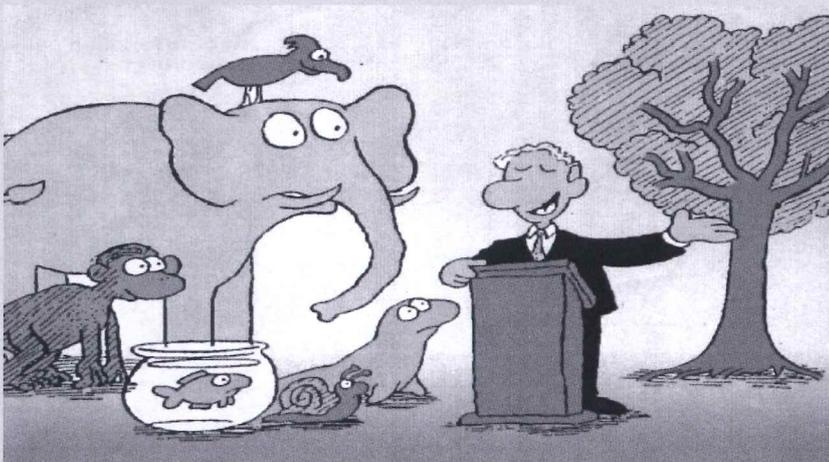
ASA und BEM

Arbeitsschutz und das betriebliche Eingliederungs-management sind zwei unterschiedliche

Rechtsaufgaben. Gemeinsam ist jedoch die Präventionsarbeit, also das frühe Handeln, zur Vermeidung von Erkrankungen. Das BEM ist für den Arbeitgeber eine Pflicht, die Teilnahme des Arbeitnehmers ist allerdings freiwillig. Auch die Gesundheitsdaten erfordern einen erhöhten Schutz, wie etwa die Trennung von der Personalakte. Eine Integrationsstelle soll bei der Rückkehr aus längerer Erkrankung helfen.

Das wichtigste beim BEM: Es unterstützt den Kündigungsschutz. ver.di: „Deswegen Ernst nehmen!“

Kolonnenplaner



„Damit es gerecht zugeht bekommt jeder die selben Prüfungsbedingung. Klettern Sie dort auf den Baum.“

Jedem kann es passieren. Die Leistung, die über viele Jahre erbracht wurde, wird nicht mehr geschafft. Seien es die Lebensumstände oder das Alter. Andere müssen einem helfen oder Aufgaben mit bearbeiten. §28 BMT-G oder auch das BEM sind nur tarif- und arbeitsrechtliche Schutzvorschriften. Das löst noch nicht Konflikte, die in einer Kolonne oder im Bauhof entstehen können. Für einen selbst und für die anderen. Im ZuWaG-Projekt diskutierten wir intensiv die Frage, wie Arbeit möglichst belastungsarm gestaltet werden kann. Zu ihr wurde ein begleitendes EDV Programm erarbeitet. Unser Ansatz: In der Arbeit auftretende Belastungen werden systematisch erfasst, um schon in der Arbeitsplanung eine gerechte Verteilung der Belastungen zu organisieren. Die Anwendung erfolgt über die für die Arbeitseinteilung zuständige Führungskraft. Dies aus fachlicher Sicht zu managen, ist unseres Erachtens Aufgabe des ASA. Grundsätzlich aber gilt: Die Leistungen eines jeden Menschen sind unterschiedlich. Teamarbeit ist deswegen Solidaritätsarbeit.

Mehr zu Kolonnenplaner unter: www.kommunalverwaltung.verdi.de

BEACHTUNG ERWÜNSCHT:

Mitbestimmung des Personalrats

Ein Manko ist: Der Arbeitsschutz in Deutschland unterliegt der Initiative des Arbeitgebers. Weigert er sich, dann ist es die gesetzliche Unfallversicherung oder der staatliche Arbeitsschutz, die gegenüber dem Arbeitgeber aktiv werden müssen.

Der Personalrat hat dann bei der Umsetzung aber bei einer Vielzahl von Maßnahmen mitzubestimmen.

Sowohl viele Maßnahmen, die sich aus der Gefährdungsbeurteilung ergeben, die Einstellung oder Bestellung von Betriebsärzten und Arbeitssicherheitsfachkräften oder die Organisation des BEM sowie die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sind mitbestimmungspflichtig. Das Prinzip ist: Die Dienststelle plant eine Maßnahme bis zur Umsetzungsreife. Der Personalrat bestimmt im Rahmen des formellen Mitbestimmungsrechtes mit .



Mitglieder des Projektes ZuWaG Straßendienste und Gartenbau

Für die Initiierung eines Demografieprojektes bieten wir Dir Unterstützung.

Detaillierter Informationen zu einzelnen Themen bekommst Du im Internet unter: www.kommunalverwaltung.verdi.de/projekte.




Gewerkschaft ver.di
Bundesfachgruppe
Gartenbau Friedhöfe,
Forsten
Ansprechpartner: Ralf Nix
Telefon: (030) 6956 2280
ralf.nix@verdi.de



ver.di
Bundesfachbereich Bund + Länder

Gewerkschaft ver.di
Bundesfachkommission
Straßenverkehrsverwaltung
Ansprechpartnerin:
Antje Schumacher
Telefon: (030) 6956-2117
antje.schumacher@verdi.de



Gewerkschaft ver.di
Bundesfachgruppe
Allgemeine
Kommunalverwaltung
Ansprechpartner:
Thomas Herbing.
Telefon: (030) 6956 2231
thomas.herbing@verdi.de

ver.di setzt Regeln für gute Arbeit im öffentlichen Dienst.
Durchsetzungskraft stärken.

