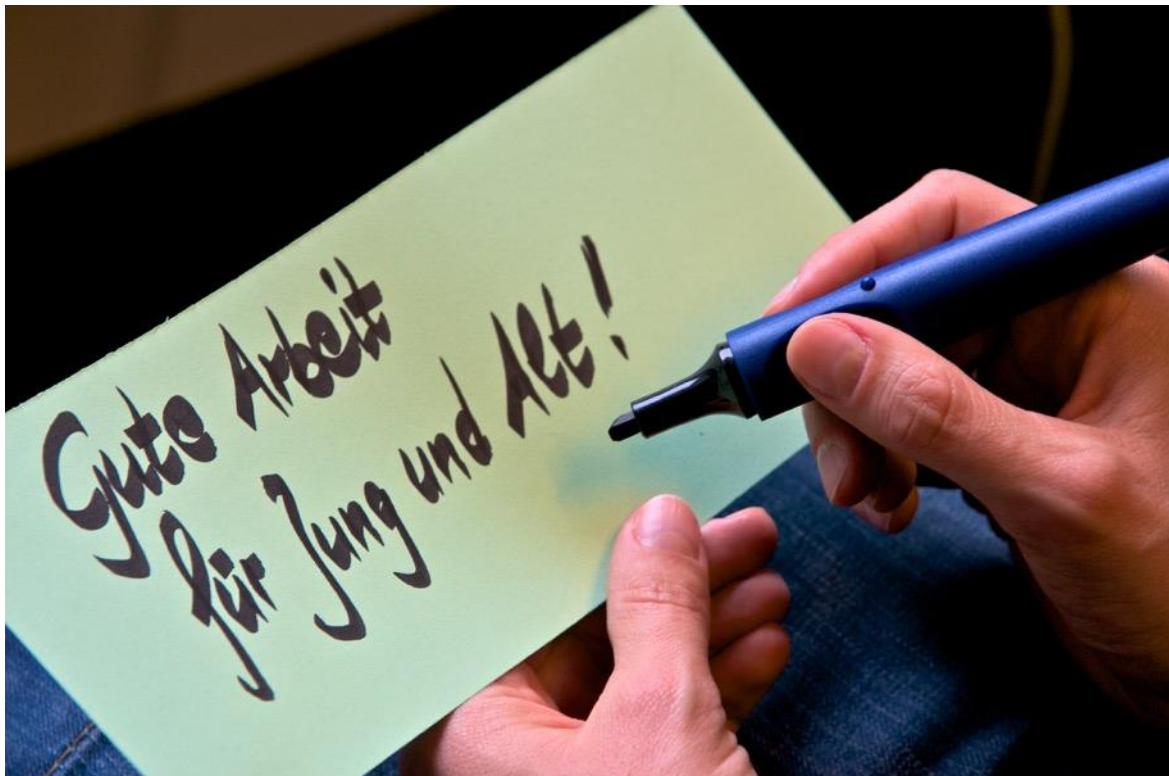




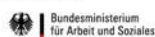
Abschlussbericht des Demografie- und Tarifprojekts ZusammenWachsen-ArbeitGestalten

Branchenbericht Kommunen am Beispiel der Landeshauptstadt München – Ergebnisse und Erkenntnisse

NQA-00198.13 Förderzeitraum: 8/2013 bis 12/2016 und ZdA-00149.11: 8/2011 bis 7/2013



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Projektgesamtleitung:

Tatjana Fuchs
Gesellschaft für Gute Arbeit mbH
Mietenkamer Straße 159
83224 Grassau

ProjektmitarbeiterInnen für die Bereiche

- Öffentlichkeitsarbeit:** Michael Backmund, Gesellschaft für Gute Arbeit mbH
- Handel:** Tatjana Fuchs, Gesellschaft für Gute Arbeit mbH, Anne-Marie Glowienka (hochForm Gesundheits- und Demografiemanagement)
- Flughafen:** Tatjana Fuchs, Sabine Heegner, Gesellschaft für Gute Arbeit mbH
- Straßenbetriebsdienst:** Alexander Kühl, Institut für Sozialökonomische Strukturanalysen (Söstra), Daniela Schneider, Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES)
- Sozial- und Erziehungsdienst:** Daniela Schneider, Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES)
- Landeshauptstadt München:** Michael Backmund, Tatjana Fuchs, Gesellschaft für Gute Arbeit mbH
- Bayerisches Rotes Kreuz:** Tatjana Fuchs, Gesellschaft für Gute Arbeit mbH, Anne-Marie Glowienka (hochForm Gesundheits- und Demografiemanagement)
- Kliniken:** Brigitta Geissler-Gruber (ehemals arbeitsleben Gruber KG)
- Instrumentenentwicklung:** Tatjana Fuchs, Sabine Heegner Gesellschaft für Gute Arbeit mbH, Anne-Marie Glowienka (hochForm Gesundheits- und Demografiemanagement), Alexander Kühl, Institut für Sozialökonomische Strukturanalysen (Söstra)
- Finanzen:** Svea Vogel, Gesellschaft für Gute Arbeit mbH
- Koordination:** Anne Knapp,
- Assistenz:** Grit Geide, Andra Barboni, Nina Reggi, Gesellschaft für Gute Arbeit mbH
- Fotos:** Alle Fotos: Gesellschaft für Gute Arbeit mbH, bis auf:
S. 10: Christian v. Polentz/transitfoto.de
S. 5: Rainer Viertlböck



Inhaltsverzeichnis

1	ZUSAMMENFASSUNG DER PROJEKTZIELE UND ERGEBNISSE	4
2	BRANCHENBERICHT KOMMUNEN – AM BEISPIEL DER LANDESHAUPTSTADT MÜNCHEN	4
2.1	Ausgangslage in der Branche/Sparte	5
2.2	Ziele	5
2.3	Vorgehen	5
2.4	Ergebnisse	8
2.5	Nachhaltigkeit	10
2.6	Erkenntnisse	10



1 Zusammenfassung der Projektziele und Ergebnisse

Unter dem Motto „Arbeit gestaltet Zukunft – Tarifverträge gestalten Arbeit“ verfolgte der interdisziplinäre Verbund aus verschiedenen wissenschaftlichen Instituten das Ziel, gemeinsam mit den Sozial- und Tarifpartnern in den beteiligten Dienstleistungsbranchen betriebs- und branchenspezifische Wege zur Gestaltung von Dienstleistungsarbeit im demografischen Wandel zu entwickeln, zu erproben und zu verbreiten. Auf der Basis von konkreten betrieblichen Gestaltungsprojekten und überbetrieblichen Kooperationserfahrungen sollten – gemeinsam mit den zentralen, branchengestaltenden Akteuren – verallgemeinerbare Empfehlungen zur Gestaltung des demografischen Wandels erarbeitet und ein Set von branchenerprobten Instrumenten, Vorgehensweisen und Qualifizierungen angeboten werden. Es wurde angestrebt, die Sozialpartner für die Entwicklung von tarifpolitischen Gestaltungsansätzen im Interesse von Beschäftigten und Unternehmen zu motivieren und sie dabei arbeitswissenschaftlich zu unterstützen.

2 BRANCHENBERICHT KOMMUNEN – am Beispiel der Landeshauptstadt München



Foto: © Rainer Viertböck, "Der Neue Blick auf München"

Das Teilprojekt mit der Landeshauptstadt München war als Transferprojekt geplant, um Erkenntnisse und Gestaltungsansätze, die bereits in anderen Teilprojekten (Handel, Straßenbetriebsdienst, Sozial- und Erziehungsdienst) entwickelt wurden, den KooperationspartnerInnen bei der Landeshauptstadt zur Verfügung zu stellen. Das Projekt fußte wesentlich auf einem hohen Interesse des Gesamt-Personalrates und der ver.di-Betriebsgruppe der Stadt München, die das Personal- und Organisationsreferat der Stadt München für ein gemeinsames Projekt gewinnen konnten.

Seitens des Projektverbundes wurden die Aktivitäten bei der Stadt München durch Tatjana Fuchs gesteuert, unterstützt durch Michael Backmund, Anne Knapp und Grit Geide sowie Svea Vogel (alle: Gesellschaft für Gute Arbeit mbH).

2.1 Ausgangslage in der Branche/Sparte

Die Landeshauptstadt München ist – wie viele andere Städte und Kommunen auch – ein extrem diversifiziertes „Gebilde“, das sich nahezu nicht mit Begriffen wie Branche, Sparte, Betrieb, Organisation oder Verwaltung beschreiben lässt, da die Heterogenität der Berufe, der Organisationsstrukturen (Eigenbetriebe, Ämter, Verwaltungen usw.) so extrem hoch und komplex ist. Folgende Eckpunkte der Beschäftigten-Struktur der Stadt München sollen dies schlaglichtartig illustrieren:

Rund 32.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in 17 verschiedenen Referaten. Zudem sind 3.750 Menschen in einer Vielzahl von Eigenbetrieben beschäftigt. Es existiert eine nahezu nicht überschaubare Anzahl von Berufen bei „der Stadt“: vom Kanalarbeiter über FriedhofsgärtnerInnen und Reinigungskräften des Abfallwirtschaftsamts über IT-Fachleute, JuristInnen und verschiedenste Verwaltungsfachleute bis zu LehrerInnen, SozialarbeiterInnen, ErzieherInnen, BademeisterInnen, FremdenführerInnen und verschiedenste FahrerInnen usw. Unter dem Begriff „der Stadt-Verwaltung“ oder „der städtischen Beschäftigten“ geht diese Vielfalt in der Regel unter.

Eben diese Vielfalt der Berufe und die Heterogenität der Organisationsstrukturen sind die größten Herausforderungen für das kommunale bzw. städtische Demografie- und Gesundheitsmanagement. Altersstruktur- und Demografie-Analysen müssen einerseits dieser enormen Heterogenität Rechnung tragen, um für die einzelnen Organisationseinheiten eine Aussagekraft entfalten zu können, andererseits sollen sie für die städtische Personalplanung und -entwicklung und für das städtische Gesundheitsmanagement einen Mehrwert schaffen. Vor rund 10 Jahren hat die Stadt München begonnen, für die einzelnen Einheiten systematische Altersstrukturanalysen zu erstellen und unterstützt dann fallweise die – darauf aufbauenden – Beratungen zum demografischen Handlungsbedarf in den einzelnen Organisationseinheiten. Hierfür ist ein enorm breites Erfahrungswissen und Gestaltungswissen erforderlich, da die Probleme und Anliegen in etwa so vielfältig sind, wie die Beschäftigtenstruktur. Zudem sind einzelne Einheiten in den letzten Jahren dazu übergegangen, eigene Kompetenzen in Sachen gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung und demografieorientierter Personalarbeit aufzubauen. Durch die dezentralen Strukturen finden die damit verbundenen Kenntnisse und Kompetenzen nicht im erforderlichen Umfang „zurück zur Stadt“ bzw. in das zentrale Gesundheits- und Demografie-Management.

2.2 Ziele

Vor dem Hintergrund der skizzierten Herausforderungen standen das Personal- und Organisationsreferat und der Gesamtpersonalrat der Stadt München gleich vor mehreren Herausforderungen:

1. Detaillierte und systematische Erkenntnisse über den demografieorientierten Handlungsbedarf in den einzelnen Organisationseinheiten der Stadt zu erlangen, die über die flächendeckend vorliegenden Altersstrukturanalysen hinausgehen;
2. Systematische Informationen über die bisher praktizierten Gestaltungsansätze und über die damit verbundenen Erfahrungen zu erhalten;
3. Darauf aufbauend einen Austausch und Wissenstransfer zu organisieren;
4. Zu den übergreifenden Handlungsfeldern ein Angebot zu unterbreiten, unter Berücksichtigung der bereits im Rahmen des Demografie- und Tarifprojekts gewonnenen Erkenntnisse.

Auf Grundlage dieser Zielsetzungen begann Anfang 2015 die Zusammenarbeit zwischen den KooperationspartnerInnen der Landeshauptstadt und dem Projektteam.

2.3 Vorgehen

Zur Planung und Strukturierung des Arbeitsvorhabens wurde ein Steuerkreis gegründet, in dem – neben dem Projektteam – die Vorsitzenden und weitere VertreterInnen des Gesamtbetriebsrates und des



Personal- und Organisationsreferats (und darunter auch der Bereich Gesundheitsmanagement und Demografie) paritätisch vertreten waren. Es erfolgte eine erste interne Bestandsaufnahme und darauf aufbauend die Identifikation und Präzisierung der oben genannten Ziele. Während der gesamten Projektlaufzeit traf sich dieser Steuerkreis im Abstand von ca. 2 Monaten und bereitete alle wesentlichen Meilensteine gemeinsam vor. Zugleich erfolgte zunächst in diesem Gremium eine detaillierte Vorstellung der bisher im Rahmen des Demografie- und Tarifprojekts erarbeiteten Gestaltungsansätze und Kommunikationsmedien sowie zu den Erfahrungen mit Regelwerken zur Gestaltung altersngerechter Arbeit.

Auf Beschluss des Steuerkreises wurde dem Transfer von Gestaltungsansätzen eine detaillierte Bestandsaufnahme unter Berücksichtigung der kommunalen Strukturen vorgeschaltet. Grund hierfür war die Unsicherheit über „den“ bzw. „die“ passenden Ansätze. Auch sollte vermieden werden, an den Bedarfen der Referate und Eigenbetriebe vorbei zu arbeiten, da es keine genaueren Erkenntnisse darüber gab, was diese bisher bereits auf den Weg gebracht haben, um zu mehr altersngerechter Arbeitsgestaltung bzw. demografiefester Personalarbeit zu kommen. Aus diesem Grund wurde ein Leitfaden entwickelt, der die aktuellen Handlungsbedarfe, den Stand der demografieorientierten Personalarbeit, Erfahrungen mit Gestaltungsansätzen sowie Wünsche/Anregungen an die Zusammenarbeit mit dem Personal- und Organisationsreferat umfasste. Auf dieser Basis wurden insgesamt 18 ein- bis zweistündige ExpertInnen-Interviews mit den Geschäftsführungen und Personalräten von allen städtischen Referaten und Eigenbetrieben geführt und auf dieser Grundlage eine komplexe qualitative Bestandsaufnahme erarbeitet.

*Abb.: Leitfaden „Bestandsaufnahme Demografie der LHM München“
– die Basis für qualifizierte Interviews mit ExpertInnen.*

Demografie- und Tarifprojekt Zusammen Wachsen - Arbeit Gestalten
Bestandsaufnahme aller Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit bei der Landeshauptstadt München

Interview-Leitfaden

- Liegt Ihnen eine **Altersstrukturanalyse** für Ihr Referat/Ihren Eigenbetrieb vor?
 - Würden auf der Basis der Altersstrukturanalyse Handlungsfelder ermittelt?
 - Welche konkreten Maßnahmen und strukturellen Konsequenzen wurden aus der Altersstrukturanalyse gezogen?
- Haben Sie unabhängig von der Altersstrukturanalyse **Maßnahmen und Projekte zur Gesundheitsförderung sowie zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit** durchgeführt? Wenn ja, welche?
- Gibt es spezielle **referats-/eigenbetriebs-eigene Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit**, die über das zentrale Angebot der Stadt München hinausgehen? Wenn ja, welche?
- Gibt es in Ihrem Referat/Eigenbetrieb **Maßnahmen einer gesundheitsförderlichen Führungs- und Unternehmenskultur**? Wenn ja, welche?
 - Wenn ja: Wie hoch ist der **Durchführungsgrad** in den einzelnen Bereichen Ihres Referats/Eigenbetriebs?
 - bis 25 %
 - bis 50 %
 - bis 75 %
 - bis 100 %
 - Würden **psychische Belastungsfaktoren** hierbei berücksichtigt? (z.B. ungenügend gestaltete Arbeitsaufgaben, Arbeitsorganisation, soziale Bedingungen, Arbeitsplatz- und Arbeitsumgebungsbedingungen, ...)
 - Würden **Führungskräfte und Beschäftigte eingebunden**?
- Gibt es Maßnahmen mit der Zielsetzung, das **Fach- und Erfahrungswissen der älteren Beschäftigten an die folgenden Generationen weiterzugeben**? Wenn ja, welche?

Wesentliche Ergebnisse waren:

- Die Handlungsbedarfe sind sehr heterogen, in Bereichen mit körperlich oder emotional belastender Arbeit geht es primär um Maßnahmen zum Erhalt der Gesundheit – ggf. kombiniert mit Maßnahmen zur altersngerechten Berufsverlaufsgestaltung.
- In allen Bereichen wurden mehr Maßnahmen zur Erhalt der Arbeitsfähigkeit praktiziert als zur Personalfindung und -bindung.
- Die Maßnahmen und Gestaltungsansätze sind vielfältig und werden zu einem großen Teil sehr engagiert angestoßen; gleichzeitig stehen sie sehr oft unverbunden nebeneinander. Ein strukturiertes Demografie-Management gibt es derzeit nur in Ansätzen in zwei Bereichen (von insgesamt 17). Alle Organisationseinheiten signalisierten eine hohe Bereitschaft, ihre Gestaltungspraxis und die bisher gemachten Erfahrungen zu präsentieren und signalisierten gleichzeitig ein hohes Interesse an einem Erfahrungsaustausch mit anderen Einheiten.
- Bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung – insbesondere der psychischen Belastungen benötigen fast alle Organisationseinheiten deutlich mehr Unterstützung.
- Das Thema „gesundes Führen“ wird als wichtig erachtet, aber es besteht eine hohe Unsicherheit und Unkenntnis über die zu ergreifenden Maßnahmen, um die Kompetenzen der Führungskräfte entsprechend weiterzuentwickeln.



- Es besteht ein referatsübergreifendes Interesse an der Ausbildung von MultiplikatorInnen, die über ein Grundwissen zur altersngerechter und gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung verfügen. In Bereichen mit hohen körperlichen und emotionalen Belastungen sollte dieses Grundwissen durch Kompetenzen zur altersngerechten Berufsverlaufsgestaltung ergänzt werden.
- Jenseits der engeren Gestaltungsansätze problematisieren insbesondere die Bereiche mit belastender Arbeit, dass es im öffentlichen Dienst wenig Möglichkeiten gibt, Beschäftigte ohne gravierende Einkommenseinbußen präventiv auf weniger belastende Stellen zu vermitteln. In der Regel muss so lange gewartet werden, bis gravierende Einschränkungen nachgewiesen werden können. Hier wurde ein sehr deutlicher Bedarf formuliert, die entsprechenden Tarifregelungen zu überarbeiten.
- In eine ähnliche Richtung ging die Kritik zur derzeit praktizierten Stellennachbesetzung. In der Regel bleibt eine vakant gewordene Stelle über Monate unbesetzt – und dies bewusst aus haushalterischen Erwägungen. Das führt vielfach zu einem nahezu völligen Verlust des bisherigen Wissens auf der Stelle. Aus diesem Grund wurde dringend angeregt, die tariflichen und haushalterischen Voraussetzungen zu schaffen, bei einigen Stellen einen Wissenstransfer zwischen den bisherigen und den neuen StelleninhaberInnen zu schaffen.

Aus der Sicht des Gesamtpersonalrates und des Personal- und Organisationsreferates waren die Ergebnisse dieser Bestandsaufnahme aufschlussreich, interessant und zielführend für die Weiterentwicklung des innerstädtischen Angebotes. Vor diesem Hintergrund wurden zwei weitere Meilensteine beschlossen:

Die Durchführung einer Informations- und Transferveranstaltung im großen Rathaussaal der Stadt unter Beteiligung aller geschäftsführenden und leitenden Personalverantwortlichen sowie der Personalräte der Referate, Eigenbetriebe und der Stadtspitze. Die Fachtagung fand am 31. Mai 2016 mit großer Beteiligung aus den Referaten statt. Auf dieser Veranstaltung wurden zum einen erstmals die Ergebnisse der Bestandsaufnahme präsentiert und zum anderen weiterführende INQA- und psyGA-Ansätze zur Arbeitsgestaltung vorgestellt.

Im Rahmen dieser Veranstaltung wurde auch das Medienangebot von INQA präsentiert und die Teilnehmer mit Anschauungsmaterialien versorgt. Die Praxisbeispiele aus der Bestandsaufnahme wurden in zusammengefasster Form den städtischen Referaten zur Verfügung gestellt und zur Nachahmung bzw. zum gegenseitigen Austausch empfohlen.

Zum zweiten wurde eine modular aufgebaute Qualifizierung zum Thema „Altersgerechte Berufsverlaufsgestaltung“ beschlossen, das vor allem den Referaten mit einer hohen Verbreitung von schwerer Arbeit angeboten wurde. Das Seminarkonzept orientierte sich an dem auf ExpertInnen gestützten Ansatz der altersngerechten Berufsverlaufsgestaltung und richtet sich an betriebliche MultiplikatorInnen, die ein basales Grundwissen im arbeits- und Gesundheitsschutz oder in der demografieorientierten Personalarbeit haben. Inhalte der Module:

- Grundlagen einer alters- und alterskritischen Belastungsanalyse;

Einladung



Fit oder fertig? Altersgerechte Arbeitsgestaltung –
 Fachtagung des Personal- und Organisationsreferats und des Gesamtpersonalrats der Landeshauptstadt München in Kooperation mit dem Demografie- und Tarifprojekt „ZusammenWachsen-ArbeitGestalten“

Gesundheitsförderliche, altersgerechte und lebensphasenorientierte Arbeitszeitaltgestaltung sowie eine entsprechende Führungskultur sind die wichtigsten Antworten auf den demografischen Wandel. Wichtig ist, dass möglichst viele Beschäftigte gesund und motiviert bis zum Erreichen des Rentenalters arbeiten können, wollen und dürfen.

Vor diesem Hintergrund engagieren sich die Sozialpartner der Landeshauptstadt München im Projekt „ZusammenWachsen-ArbeitGestalten“ unter dem Dach der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“. Auf der Basis einer Vielzahl von Interviews mit den Geschäftsleitungen der Referate und Eigenbetriebe wurde eine umfassende Bestandsaufnahme der schon laufenden Aktivitäten und Erfahrungen erstellt. Zugleich wurden einige Felder und Themen identifiziert, in denen noch Handlungsbedarf besteht. Die Veranstaltung gibt einen gesamtstädtischen Überblick über zentrale Ergebnisse und inspirierende Highlights aus verschiedenen Bereichen. Zugleich werden neue Erkenntnisse zur altersgerechten Arbeitsgestaltung und interessante Gestaltungsinstrumente und Gestaltungsansätze vorgestellt.

Herzlich eingeladen sind insbesondere Vertreterinnen und Vertreter der Geschäftsleitungen sowie Kolleginnen und Kollegen, die dort für die Themen Demografie, Gesundheit, Arbeitsschutz und Qualifizierung zuständig sind, BEM-Beauftragte, Koordinatorinnen und Koordinatoren für Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Vertreterinnen und Vertreter der Referatspersonalräte und Personalräte der Eigenbetriebe.


Dr. Thomas Böhle
 Personal- und Organisationsreferent

Ursula Hofmann
 Vorsitzende des Gesamtpersonalrats



- ExpertInnenwissen von Beschäftigten und Führungskräften ermitteln;
- Erstellung einer Arbeitsplatzlandkarte, Entwicklung von Eckpunkten für altersgerechte Berufsverläufe;
- Auswertung und Analyse des Seminars, Reflexion, Verabredung weiterer Schritte;

Abb.: Methoden- und Seminarbeschreibung „Alternsgerechte Berufsverlaufsgestaltung“



Alternsgerechte Berufsverläufe

Nicht jede Tätigkeit, nicht jede Arbeitsanforderung lässt sich so gestalten, dass sie ein Arbeitsleben lang einer gesundheitlichen Beanspruchung zu bewältigen ist. So lassen sich beispielsweise Nacharbeit, das Hören und Tragen von schweren Lasten, wichtige Umkleemaßnahmen sowie hohe physische Arbeitsanforderungen nicht immer vermeiden bzw. völlig beanspruchungsfrei gestalten. Was an den Beschäftigten dennoch möglich sein soll, muss und muss bei dem Erreichen der Bestandsaufnahme nicht immer vermeiden bzw. völlig beanspruchungsfrei gestaltet werden. Was an den Beschäftigten dennoch möglich sein soll, muss und muss bei dem Erreichen der Bestandsaufnahme nicht immer vermeiden bzw. völlig beanspruchungsfrei gestaltet werden. Was an den Beschäftigten dennoch möglich sein soll, muss und muss bei dem Erreichen der Bestandsaufnahme nicht immer vermeiden bzw. völlig beanspruchungsfrei gestaltet werden.

In einem betriebsorientierten Prozess mit den Beschäftigten und Führungskräften wird ein Berufslebensmodell entwickelt, das die Arbeitsbedingungen nach Gesundheits- und Arbeitsverhältnissen bewertet. Am Ergebnis dieser Arbeitsplatz-Einstimmungen werden vier Kategorien von Arbeitszeiten typischer Arbeitszeiten, die für:

- die Erhaltung (bestehende Dauer der Erwerbstätigkeit)
- den Einstieg (die Belastungsschwerlast) und/oder die horizontale oder vertikale Weiterentwicklung
- ein Verweilen (bestehende Tätigkeitsfelder, altersgerecht) oder
- ein Verlassen (betriebsinterne Übergänge) geeignet sind. Die Zuordnung der Arbeitszeiten ist die entsprechende Voraussetzung dafür, dass individuelle Berufsverläufe und Karriereziele für MitarbeiterInnen definiert werden können.

Ausbildung von Multiplikatoren zum Thema altersgerechte Berufsverläufe

Ausbildungsmodulare

1. Modul Grundlagen einer alters- und alterskritischen Belastungsanalyse (2+0,5 Seminar-Tage zzgl. 2 Tage vor-Ort-Analyse)

Datum/Umfang	Thema	Methoden	Material
Sem Tag 1 6 Std. 1.2.2016	Einleitung in das Thema „Erhalt der Arbeitsfähigkeit und die Ermittlung und Gestaltung von alters- und alterskritischen Belastungen“ • Vermittlung der Grundlagen Sammlung von Themen für die Bestandsaufnahme	Präsentation Textarbeit in Arbeitsgruppen Gruppenarbeit mit Karten	Folien 2-3 Aufsätze à 3-5 Seiten Arbeitsgruppenauftrag Karten Meta-Plan-Papier
Sem Tag 2 8 Std. 2.2.2016	Erster Überblick über Standardansätze zur Gestaltung altersgerechter Arbeit Sammlung von Themen für die Bestandsaufnahme Überblick über Informationsquellen für die Bestandsaufnahme Vorbereitung der Vor-Ort-Analyse Verabredungen	Präsentation Gruppenarbeit mit Karten Präsentation Flipchart	Folien Arbeitsgruppenauftrag Karten Meta-Plan-Papier Folien Checklisten

Die Ausschreibung und das Seminar selbst fanden reges Interesse. 12 Personen aus unterschiedlichen Referaten wurden dabei im Februar 2016 an 2,5 Semintagen plus zwei Vor-Ort-Analysen qualifiziert. Das Seminar wird – etwas modifiziert (siehe unten) in den Regelbetrieb übernommen.

2.4 Ergebnisse

Obwohl dieses Teilprojekt bei der Stadt München lediglich als „Transferprojekt“ geplant war, wurden einige neue „Produkte“, im Sinne von Gestaltungsansätzen und Kommunikationsformaten entwickelt: Die Form der Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse hat sich als ausgesprochen hilfreich für die kommunale Demografie-Arbeit erwiesen. Der dafür entwickelte Leitfaden lässt sich gut als Einstieg in den Aufbau eines zentralen kommunalen Demografie-Managements und dessen Verzahnung mit dezentralen Strukturen verwenden: Das Personalreferat und der Gesamtbetriebsrat erhalten detaillierte Informationen zum Umgang mit dem Themenkomplex demografiefeste Personalarbeit und altersgerechter Arbeitsgestaltung, insbesondere zu:

- Vorhandene Arbeitsstrukturen;
- Bedarfe, Aktivitäten und Erfahrungen in den einzelnen demografierelevanten Handlungsfeldern (Personalrekrutierung und -entwicklung, Qualifizierung, altersgerechte Arbeitsgestaltung, gesundheitsförderliche Führung, . . .);
- Vernetzungs- und Austausch-Interessen
- usw.



Durch die Zusammenfassung der leitfadengestützten Interviews entstehen Portraits der einzelnen Organisationseinheiten, die einen aufschlussreichen Einblick in die übergreifende und spezifische Handlungsbedarfe und Gestaltungsaktivitäten liefern. Werden diese Portraits von den verantwortlichen OrganisationsvertreterInnen frei gegeben, stellen sie eine wertschätzende und illustrative schriftliche Information dar, die die Referate und Eigenbetrieb zum Austausch anregen kann. Zugleich bilden Sie eine handlungsleitende Grundlage für das zentrale Gesundheits- und Demografie-Management, um

zielgruppenspezifische Angebote zu entwickeln.

Ebenfalls zur Veröffentlichung dieser Ergebnisse wurde im Rahmen des Projekts ein Veranstaltungsformat gewählt, das die Referate und Eigenbetriebe dazu eingeladen hat, erfolgreiche und zielführende Maßnahmen und Gestaltungsansätze vorzustellen. Dieser „Markt der Möglichkeiten“ hinterließ einen inspirierenden Eindruck und ergänzte die zusammengefassten Informationen durch konkrete Beispiele. Gleichzeitig stellte die Veranstaltung einen wichtigen Auftakt für die städtische Diskussion um altersgerechte Arbeit dar, an der sich sowohl die Personalräte als auch die Personalverantwortlichen der verschiedenen Referate und Eigenbetriebe rege beteiligten. Die Diskussionsthemen spannen einen großen Bogen von der konkreten Arbeitsgestaltung bis hin zu notwendigen Veränderungen oder Ergänzungen der bestehenden Regelungsrahmen.

Durch die Bestandsaufnahme wurden Bedarfe an bestimmten Qualifizierungen und Unterstützungsangeboten deutlich, die es in dieser Form noch nicht gab. Zu nennen sind hier: Qualifizierungen zu den Themen altersgerechte Arbeitsgestaltung, altersgerechte Berufsverlaufsgestaltung (als Beteiligungsansatz) und gesundheitsförderliche Führung. Zum Thema „Altersgerechte Arbeits- und Berufsverlaufsgestaltung“ wurde eine modulare Qualifizierung entwickelt und erprobt, die auf reges Interesse getroffen ist.



2.5 Nachhaltigkeit

Das Personal- und Organisationsreferat und der Gesamtpersonalrat der Stadt München haben folgende Verabredungen zur Verstetigung der Projektziele getroffen:

Es wird jährliche Transferveranstaltungen geben, mit dem Ziel, einen Austausch der Referate und Eigenbetriebe zu Themen der Arbeitsgestaltung und innovativer Personalarbeit zu organisieren und jeweils einige ausgewählte Ansätze genauer darzustellen – und bedeutende Stolpersteine und Stellschrauben des Erfolgs zu erörtern.

Die Bestandsaufnahmen werden regelmäßig fortgeschrieben.

Das Qualifizierungsprogramm der Stadt wird um ein modulares Seminarangebot ergänzt, das verpflichtend für alle Referate und Eigenbetriebe eingeführt wird. Es umfasst das Thema altersgerechte Arbeitsgestaltung und alterssensible Gefährdungsbeurteilung. Letztere umfasst die kritische Beleuchtung von Expositionsdauer und -intensitäten sowie Belastungen, die im Zusammenhang mit dem biologischen Alter zu einem veränderten Beanspruchungsniveau führen können (z.B. Licht, Lautstärke, etc.). Diese Seminarmodule werden mit den Schwerpunkten körperlich belastende Arbeit/Verwaltung und Emotionsarbeit/Verwaltung angeboten. Als aufbauendes Optionsmodul wird eine Qualifizierung zur Erstellung einer Belastungs- und Qualifikationsmatrix angeboten zur Fundierung und Vorbereitung altersgerechter Berufsverläufe.

Eine Arbeitsgruppe hat sich etabliert, die sich mit dem Thema „Weiterentwicklung des §21 TVöD“ befasst. Das Ziel dieser Arbeitsgruppe ist es, Vorschläge zur tarifpolitischen Weiterentwicklung der Regelungen zum Umgang mit leistungsgewandelten Menschen zu erarbeiten. Hier deuten sich bereits in der betrieblichen Praxis Lockerungen an, die in der Konsequenz einen frühzeitigen und finanziell abgedeckten Belastungswechsel ermöglichen, ohne das Eintreten einer Leistungsminderung abzuwarten.

2.6 Erkenntnisse

Die Organisations- und Beschäftigungsstruktur einer Kommune ist für den Aufbau eines Demografie-Managements extrem herausfordernd. Einerseits werden viele Entscheidungen zentral getroffen und Angebote zentral geschaffen. Andererseits sind nicht nur die Informationswege lang, sondern die Bedarfe



und Erfahrungen mit spezifischen Maßnahmen sind sehr unterschiedlich, in Abhängigkeit von den Tätigkeitsschwerpunkten. Aus diesem Grund ist ein dezentrales Bestandsaufnahme- und Beteiligungskonzept bei der Erarbeitung von Schwerpunkten hilfreich.

Ein Austausch auf kommunaler Ebene muss aktiv organisiert werden. Im Grunde lässt sich das Credo dieser Kommunikationsarbeit zusammenfassend so formulieren: „Wenn die Stadt wüsste, was die Stadt weiß...“. Regelmäßige Veranstaltungen, Informationen im Intranet und schriftliche News sind sinnvolle – und bisher kaum genutzte – Kommunikations- und Informationsformate.

Die Ausbildung von MultiplikatorInnen ist eine zentrale Aufgabe des übergreifenden Demografie-Managements. Die MultiplikatorInnen-Struktur ist notwendig zur Etablierung von Standards in den Handlungsfeldern „Gefährdungs- und Demografie-Analysen“ sowie bei der qualifizierten Beratung und Umsetzung von Maßnahmen alternsgerechter Arbeitsgestaltung.

Ein Steuerungskreis, der eine paritätische Vertretung von Personalräten und ArbeitgebervertreterInnen ermöglicht, stellt eine wichtige und handlungsorientierte Arbeitsform da, auf die keinesfalls verzichtet werden darf.

Gesellschaft für Gute Arbeit mbH

Sitz der Gesellschaft: Mietenkammerstraße 159, 83224 Grassau, Registergericht – Traunstein HRB 26817, UST-IDNr.: DE 290479397
Geschäftsführende Gesellschafterin: Tatjana Fuchs

