#### Gesellschaft für Gute Arbeit mbH





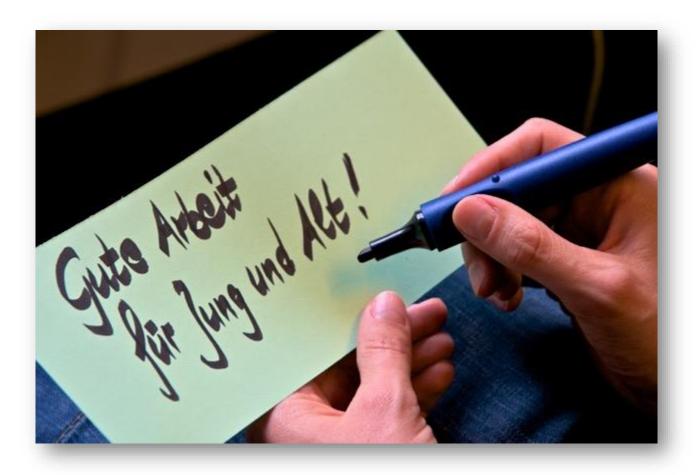






# Abschlussbericht des Demografie- und Tarifprojekts ZusammenWachsen-ArbeitGestalten

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













#### Projektgesamtleitung:

Tatjana Fuchs Gesellschaft für Gute Arbeit mbH Schwanthalerstraße 91 80336 München

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. 25, 40, 56, 59, 69, 76, 89, 96: Christian v. Polentz/transitfoto.de

S. 26: Anna Glowienka-Grüßing

S. 71: Rainer Viertlböck



### Inhaltsverzeichnis

1 PRO	DJEKTIDEE	5
2 PR	JEKTPLANUNG – UND HISTORIE	6
3 ZU:	AMMENFASSUNG DER PROJEKTZIELE UND ERGEBNISSE	10
3.1 D	r überbetriebliche Projekt-Fokus: Alternsgerechte Arbeitsgestaltung im Spiegel von Branchen & Sparter	າ 10
3.1.1	Sensibilisierung der Tarif- und Sozialpartner für die alternsgerechte Arbeitsgestaltung	10
3.1.2	Aufbau von Kommunikations- und Arbeitsstrukturen	12
3.1.3	Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungen	12
3.1	3.1 Veranstaltungen	13
3.1	3.2 Newsletter	15
3.1	3.3 Filme	17
3.1	3.4 Pressemitteilungen & Medienberichte	18
3.1	3.5 Dokumentationen	18
3.1	3.6 Homepage	18
3.1	3.7 Interviews, Bestandsaufnahme und Kommunikations-Konzepte	18
3.1	3.8 Sonstige ÖA-Produkte: Monitor Tarifverträge	19
3.2 D	r betriebliche Projekt-Fokus: Alternsgerechte Arbeitsgestaltung als Unternehmensaufgabe	19
3.3 B	anchenspezifische Gestaltungsinstrumente für Betriebe – empfohlen von den Sozialpartnern der Branch	e20
3.3.1	Medienmappe ErgoScouts für den Handel	20
3.3.2	Karten- und Plakatset ErgoScouts für den Straßenbetriebsdienst	21
3.3.3	Medienmappe "Psychische Belastung erfassen – Gesunde Arbeit gestalten" (PEGA) – Handel	22
3.3.4	Demografieorientierte Einsatzplanung (Straßenbetriebsdienst)	23
3.3.5	Workshopkonzept Alternsgerechte Arbeitsgestaltung und Berufsverläufe	
	(gewerbliche Berufe – körperlich schwere Arbeit)	23
3.3.6	Leitfaden zur Stärken-Schwächen-Analyse alternsgerechter und demografie-orientierter	
	Arbeitsgestaltung (am Beispiel Kommunen)	23
3.3.7	Regelungshilfe zur Konkretisierung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes	
	in Vertragswerken (am Beispiel Flughafen)	23
3.4 B	anchenübergreifende Produkte	24
3.4.1	Workshop Konzept Gesund Führen – Gesunde Führungskräfte	24
3.4.2	Monitor Demografie-Tarifverträge	24
3.4.3	Demografieorientierte Arbeitszeitgestaltung im Spiegel von Länderregelungen und Tarifverträgen	25
3.5 V	rnetzung und Kooperationen	26
4 BR	NCHEN- UND BETRIEBSBERICHTE	26
4.1 H	ndel	28
4.1.1	Ausgangslage in der Branche/Sparte	28
4.1.2	Kooperationspartner	30
4.1.3	Ziele	31
4.1.4	Vorgehen	32
4.1	4.1 Aufbau von Arbeitsstrukturen	32
4.1	4.2 Rolle der Betriebsprojekte	33
4.1	4.3 Gestaltungsanliegen der einzelnen Betriebsprojekte	35
4.1.5	Ergebnisse	38
4.1.6	Nachhaltigkeit	42
4.1.7	Erkenntnisse	43



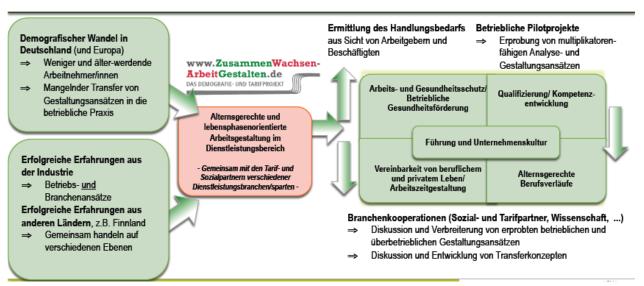
4.2	Flughafen – Bodenverkehrsdienst	49			
4.2.	2.1 Ausgangslage in der Branche/Sparte				
4.2.	2 Kooperationspartner	52			
4.2.	3 Ziele	52			
4.2.	4.2.4 Vorgehen				
4.2.	5 Ergebnisse	56			
4.2.		57			
4.2.	7 Erkenntnisse	57			
4.3	Straßenbetriebsdienst	59			
4.3.	1 Ausgangslage in der Branche/Sparte	59			
4.3.	2 Kooperationspartner	62			
4.3.	3 Ziele	64			
4.3.	4 Vorgehen	66			
4.3.	5 Ergebnisse	69			
4.3.	5 Nachhaltigkeit	73			
4.3.	7 Erkenntnisse	74			
4.4	Landeshauptstadt München	77			
4.4.	•	77			
4.4.	Z Ziele	77			
4.4.	3 Vorgehen	78			
4.4.	4 Ergebnisse	80			
4.4.	5 Nachhaltigkeit	82			
4.4.	5 Erkenntnisse	83			
4.5	Sozial- und Erziehungsdienst	85			
4.5.	<del>-</del>	85			
4.5.		88			
4.5.		88			
4.5.	1 Vorgehen	89			
4.5.	5 Ergebnisse	9:			
4.5.	5 Nachhaltigkeit	92			
4.5.	7 Erkenntnisse	92			
4.6	Bayerisches Rotes Kreuz und Klinken	95			
4.6.		95			
4.6.		96			
4.6.	3 Ziele	97			
4.6.	4 Vorgehen	99			
4.6.	5 Ergebnisse	100			
4.6.	5 Nachhaltigkeit	102			
4.6.	7 Erkenntnisse	102			
5 AI	JSBLICK: ERKENNTNISSE UND WEITERER HANDLUNGSBEDARF	103			
	Schlussfolgerungen und Erfolgsfaktoren aus der branchenbezogenen Projektarbeit	103			
7 AI	7 ANHANG 109				



#### 1 Projektidee

Das Demografie- und Tarifprojekt "ZusammenWachsen-ArbeitGestalten" wurde ursprünglich unter dem Namen Konzeption, Unterstützung und Begleitung von Brancheninitiativen zur Gestaltung der Arbeit im demografischen Wandel - kurz K.U.B.A. - beantragt und zum 1.08.2011 bewilligt. Antragssteller war ein interdisziplinärer Verbund von ArbeitswissenschaftlerInnen der Institute INIFES, Söstra, arbeitsleben und Transit – unter der Leitung von Tatjana Fuchs, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Internationalen Institut für Empirische Sozialökonomie und ab 7/2013 bei der Gesellschaft für Gute Arbeit. Im Mittelpunkt des Projekts stand die wissenschaftliche und praktische Begleitung von Brancheninitiativen zur Gestaltung von Dienstleistungsarbeit im demografischen Wandel. Dabei wurde an vorhandene positive Beispiele aus den skandinavischen Ländern und den Erfahrungen aus den Industriebranchen angeknüpft. Das Projekt fokussierte deshalb von Anfang an darauf, die Diskussion von Demografie-Tarifverträgen und die Unterstützung der Sozial- und Tarifpartner bei allen Aktivitäten zur Gestaltung von Rahmenbedingungen für eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung sowohl auf der betrieblichen Ebene, vor allem aber auf der Branchenebene (weiter) zu entwickeln. Gemeinsam mit den Kooperationspartnern zunächst aus den Bereichen Handel, Pflege, Erziehung, Straßenmeistereien und dem öffentlichen Personennahverkehr sollten verschiedene Gestaltungsansätze aus verschiedenen Handlungsfeldern alternsgerechter Arbeit entwickelt, erprobt, modifiziert und verbreitet werden - und darauf aufbauend eine Diskussion über die Potentiale von Demografie-Tarifverträgen im Dienstleistungsbereich initiiert werden.

Abb. 1: Schematischer Überblick der Idee des Demografie- und Tarifprojekts "ZusammenWachsen-ArbeitGestalten"



Quelle: Tatjana Fuchs, Gesellschaft für Gute Arbeit, München.

Nicht zuletzt auf Grund der politischen Bedeutung des Projekts bei den Spitzenvertretern der einzelnen Branchen sowie branchenübergreifend trennte sich der Verbund frühzeitig von dem interpretationsgeladenen Akronym K.U.B.A. zu Gunsten der Bezeichnung Demografie- und Tarifprojekt "ZusammenWachsen-ArbeitGestalten". Der institutionelle Wechsel der Projektleiterin, aber auch Verschiebungen und Erweiterungen bei den beteiligten Projektbranchen machten weitere Änderungen notwendig. Ebenso die vielfältigen Eigendynamiken, die die Tarif- und Branchenpolitiken der einzelnen Branchen im Verlauf des Projektzeitraums gezeitigt haben. Dennoch: Das Projekt-Motto "Arbeit gestaltet Zukunft – Tarifverträge gestalten Arbeit im demografischen Wandel" prägte die Arbeit über den gesamten Projektzeitraum bis 12/2016 und ebenso die grundlegende Logik des Projekts, nach der



die Tarifvertragspartner wissenschaftlich durch den Projektverbund beraten werden, auf der Basis von konkreten Praxisbeispielen, in denen die Spezifik der Branchen berücksichtigt wurde.

#### 2 Projektplanung – und Historie

Das Demografie- und Tarifprojekt war von Anfang an als Multi-Branchenprojekt geplant. Dahinter stand die These, dass die Dynamik, die durch die Projektaktivitäten in den unterschiedlichen Branchen Thema "Arbeitsgestaltung im demografischen Wandel" entfaltet wird, durch eine branchenübergreifende Vernetzung verstärkt wird. Auch aus diesem Grund waren große branchenübergreifende Veranstaltungen (AP 3 und AP 15) und die Möglichkeit zur Verzahnung der Branchennetzwerke geplant. Im Verlauf des Projekts stellte sich jedoch heraus, dass sich kein branchenübergreifender "Inspirations-Effekt" einstellte. Was in einer Branche als "Erfahrung" berichtet wurde, wurde in einer anderen Branche als "etwas völlig anderes" bewertet, das auf Grund der großen Unterschiedlichkeit der Branchenstrukturen grundsätzlich eher nicht übertragbar sei. Jenseits dessen, dass es natürlich erhebliche Besonderheiten und Unterschiede zwischen privatwirtschaftlich geprägten Handel, den Sparten des Öffentlichen Dienstes und den gebührenfinanzierten kommunalen oder sozialen Eigenbetrieben gibt, entstand über die Projektlaufzeit der Eindruck, dass branchenübergreifende Veranstaltungen bei den Sozialpartnern auf der Branchenebene eine eher ablehnende Haltung provozierten. Vor diesem Hintergrund wurde im Verlauf des Projekts von der Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen Abstand genommen und die Mittel zu Gunsten von mehr Branchenveranstaltungen, die die Identität der einzelnen Branchen stärken und den Austausch innerhalb der Branche befördern, umgewidmet (vgl. AP 13).

In den einzelnen Projektbranchen stand zunächst der Aufbau von Netzwerken bzw. von Arbeits- und Kommunikationsstrukturen mit den Sozial- und Tarifpartnern (AP 3/ AP6/ AP11/ AP12) im Vordergrund. Dies konnte in sehr unterschiedlichem Maße und auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden. In einigen Projektbranchen, wie der Pflege oder dem Sozial- und Erziehungsdienst, gelang der Aufbau solcher Kommunikationsstrukturen lediglich in den beteiligten Unternehmen bzw. auf der Ebene von begrenzten kommunalen Einheiten – jedoch ohne die beiden Tarifvertragsparteien wirksam zu erreichen. In anderen Projektbranchen lässt sich idealtypisch die Realisierung eines Top-Down- und Bottom-up-Ansatzes unterscheiden (vgl. 3.1.2), d.h. Netzwerke die sich einerseits aus den Akteuren unterschiedlicher Betriebsprojekte zusammensetzen und bestimmte Branchenvertreter adressieren bzw. andererseits Netzwerke, die sich vor allem aus den Verbands- und Branchenvertretern zusammensetzen und vereinzelt BetriebsvertreterInnen einladen, um sich mit einem spezifischen Aspekt der betrieblichen Praxis zu befassen. Beide Varianten hatten unterschiedliche Implikationen für das eine übergreifende Projektziel, branchenspezifische Gestaltungsinstrumente zu entwickeln und zu erproben und für das zweite Projektziel, die Tarifvertragsparteien für die Arbeitsgestaltung im demografischen Wandel zu sensibilisieren sowie Transferwege zu etablieren.

Die Anzahl und die Auswahl der **Projektbranchen veränderten sich im Verlauf des Projekts** (vgl. AP 1): Von den 5 Start-Branchen verabschiedete sich der *ÖPNV* relativ früh (nach der Auftaktkonferenz). Dort wurde das Projektziel eines Demografie-Tarifvertrags auf Branchenebene bereits zu diesem Zeitpunkt in 2/3 der Bundesländer erreicht und die Tarifvertragsparteien wollten die Umsetzung selbst in die Hand nehmen. In den verbleibenden Bundesländern wurde das Thema von den Tarifvertragsparteien sehr kontrovers diskutiert und nach einer längeren Sondierungsphase auf Eis gelegt.



Abb. 2: Überblick über die Entwicklung der Arbeitspakete im Zuge der Projektverlaufs und dessen Veränderungen

Arbeitspakete und Meilensteine im Projektverlauf						
Beantragung 2011	Änderungsantrag 2012	Änderungsantrag 2014				
1. Phase: Sensibilisierung						
AP 1: Recherche AP 2: Verbandskontakte	1. Abschluss der Recherche	MS1n Erarbeitung und Abstimmung eines Handlungsplans Flughafen MS2n Erarbeitung eines Fachforen- und ÖA- Konzepts für alle Projektbranchen				
AP 3: Branchenübergreifende Auftaktveranstaltung	2. Auftaktkonferenz	MS3n 4 Expertenhearings für die Projektbranchen Handel und Flughafen zu Themen der Arbeitsgestaltung				
	Gründung von 5 branchenspezifischen     Kooperationsnetzwerken					
2.Phase: Entwicklungs- und Erprobungsphase						
AP 4: Projektvorstellung und Auftragsklärung in den Betrieben	5. Arbeitswissenschaftliche Begleitung von 3 bis 4 Betriebsprojekten in jeder Branche	MS4n Veröffentlichung von Newslettern und Infomaterialien				
AP 5: Betriebliche Analysen und Interventionen sowie Maßnahmenableitung		MS5n Erstellung von 3 Filmen MS6n 2 Fachveranstaltungen im				
AP 6: Transfer in die Steuerungsgruppen und Kooperationsnetzwerke		Straßenbetriebsdienst und im Sozial- und Erziehungsdienst				
AP 7: Interventionsinstrumente und -ansätze in Betriebe		MS7n Erweiterung der Homepage (Relaunch der Datenbank)				
AP 8: Erstentwicklung, Erprobung und Transfer von Seminar-/Multiplikatorenkonzepten		MS8n Erarbeitung, Erprobung und Verankerung von Branchentransferkonzepten				
AP 9: Wirkungskontrolle						
AP 10: Erstellung von Handlungshilfen, Arbeitsmaterialien, Qualifizierungskonzepte		MS9n Handlungshilfe zur arbeitswissenschaftlichen Konkretisierung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Flughafen)				
3.Phase Transfer- und Verankerungsphase						
AP 11: Transfer der Multiplikatoreninstrumente über Kooperationsnetzwerke in Betriebe und der Materialien (aus AP 10) in die Steuerungsgruppen	8. Fachgruppen/TarifexpertInnen empfehlen die erstellten Handlungs- und Arbeitshilfen					
AP 12: Diskussion der betrieblichen. Prozesse/Ergebnisse sowie Netzwerkarbeit mit den Steuerungsgruppen	Fachgruppen/TarifexpertInnen empfehlen die erstellten Qualifizierungskonzepte					
AP 13: Fünf Branchenkonferenzen	6.1 Fünf Branchenveranstaltungen (Betriebsräteforen, Personal- Fachveranstaltungen, Branchenfachtagungen) 6.2 Bildung des Beirats für den Handel 6.3 Vier Branchenforen mit den Sozialpartnem					
AP 14: Vorbereitung tarifpolitischer Regelungen und Betriebsvereinbarungen sowie Qualifizierungskonzepten	Erarbeitung/Vorstellung tarifpolitischer     Empfehlungen	MS10n Demografieregelungen im Handel				
AP 15: Abschlusskonferenz branchenübergreifend	10. Abschlusskonferenz mit allen Branchen	MS11n Branchenübergreifende Veranstaltung				

Querschnittsaufgaben		
1. Koordination		
AP 16: Verbundkoordination		
AP 17: Berichtswesen		
AP 18: Abrechnung der Mittelverwaltung		
AP 19: Branchenbezogene Steuerungsgruppen gründen, begleiten und unterstützen		
2. Öffentlichkeits- und Medienarbeit		
AP 20: Projektflyer und -homepage; Newsletter/Blog		
AP 21: Begleitung und Dokumentation der Konferenzen		
AP 22: Medienkonzepte für Print-Rundfunk und Veröffentlichungen		

Quelle: Eigene Darstellung



Die Aktivitäten in der Projektbranche "**Pflege**", in der sich der Verbund zunächst gemeinsam mit einigen Sozialpartnern auf Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen konzentrierte, scheiterte an der Heterogenität dieser "Branche" (vgl. 4.6). Ab 2013 erfolgte eine Fokussierung auf das Bayerische Rote Kreuz, da hier verschiedene Betriebe unter einem BRK-Verbandsdach und einer Tarifvertragspartei zusammengefasst waren. Das BRK und die Gewerkschaft ver.di waren und blieben die wesentlichen Kooperationspartner im Bereich "Pflege".

Dem gegenüber traten im Verlauf weitere Sozialpartnerinitiativen dem Demografie- und Tarifprojekt bei, um an den Transfer von Erkenntnissen und Gestaltungsansätzen mitzuwirken (AP 8/11): Zu nennen ist hier zunächst die Initiative des *Flughafens München*. Gemeinsam mit der Gewerkschaft ver.di wurden Wege gesucht (und gefunden), Qualifikations- und Arbeitsschutzstandards in verschiedenen Vertragswerken so zu verankern, dass der Flughafen seinen Koordinationspflichten im Arbeitsschutz wirksam nachkommen kann und zugleich ein höheres Sicherheitsniveau für Passagiere und Beschäftigte geschaffen wurde.

Zum Zweiten kam die *Stadt München* als weiterer Kooperationspartner ins Projekt. Im Mittelpunkt stand das wechselseitige Interesse, die mittlerweile zahlreichen Gestaltungs-Ansätze und Projekterfahrungen auf den Micro-Kosmos der Landeshauptstadt München zu transferieren.



Im Rahmen der **betrieblichen Pilotprojekte** ging der Verbund zunächst davon aus, dass eine relativ **schnelle Abfolge** der Phasen **Entwicklung, Erprobung und Transfer** zu realisieren sei. Diese Annahme war getragen von der Überzeugung, dass für die Branchen hinreichende Gestaltungsansätze vorlägen und diese lediglich im Hinblick auf deren Multiplikatorentauglichkeit zu überprüfen und anzupassen



seien. Zudem war ein Ziel der Projektarbeit, *in den verschiedenen, demografierelevanten Handlungsfeldern Erfahrungswissen und Gestaltungsansätze zu generieren*. Diese Annahmen mussten im Verlauf des Projekts relativiert werden (vgl. 3.2). Es erfolgte eine starke inhaltliche Fokussierung auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Gesundheitsförderung und die Gestaltung von alternsgerechter Arbeit und Berufsverläufen. Zudem ging es verstärkt um die Herausforderung, zu branchenspezifischen, teilweise völlig neuen Gestaltungsansätzen zu kommen, die die Dezentralität der Dienstleistungsbranchen berücksichtigen.

Auf diese Weise wurden einige äußerst komplexe Ansätze für die Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen und die Gestaltung von alternsgerechten Berufsverläufen durch frühzeitige Tätigkeitswechsel entwickelt und erprobt (AP 4-9) – und erst darauf aufbauend Multiplikatorenkonzepte, Handlungshilfen sowie Qualifizierungs- und Informationsbausteine (AP 10-14).

Die Erkenntnisse aus betrieblichen Projekten und die intensive Befassung mit den oben genannten Themen standen im Zentrum der **Branchenveranstaltungen**, die teilweise als eigenständige Projektveranstaltungen und teilweise als umfassende Projekt-Beiträge im Rahmen von Veranstaltungen der Kooperationspartner konzipiert waren. Über diesen Weg wurden über die Projektlaufzeit in 17 Veranstaltungen rund 1.400 Multiplikatoren aus Tarifkommissionen sowie Betriebsräte und Personalverantwortliche aus den beteiligten Projektbranchen erreicht.

Die **Newsletter**, die im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Projekts erstellt wurden, erreichten teilweise Auflagen von 16.000 Stück und sind vergriffen. Auf diese Weise konnten die Themen und Erkenntnisse über alternsgerechte Arbeitsgestaltung in einer völlig neuen Qualität in die betriebliche Realität transferiert werden. Die verschiedenen **Filme** (insgesamt 7), die vor allem auf Betriebs- und Projektversammlungen gezeigt werden, unterstützen diesen Transfer ebenfalls. Diese sowie die zahlreichen **Veröffentlichungen der KooperationspartnerInnen** ver.di, HDE, BRK, Flughafen und der betrieblichen Netzwerkpartner stellten zentrale Meilensteine der Öffentlichkeitsarbeit dar (AP 20-22).





#### 3 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 Kooperationserfahrungen sollten gemeinsam branchengestaltenden Akteuren – verallgemeinerbare Empfehlungen zur Gestaltung 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.

# 3.1 Der überbetriebliche Projekt-Fokus: Alternsgerechte Arbeitsgestaltung im Spiegel von Branchen & Sparten

## 3.1.1 Sensibilisierung der Tarif- und Sozialpartner für die alternsgerechte Arbeitsgestaltung

Die **Sensibilisierung der Tarif- und Sozialpartner** (AP 14, 17) und die Erarbeitung von arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen im Auftrag der Tarifkommissionen ist insbesondere im Handel und im Straßenbetriebsdienst sowie im Bereich des Bayerischen Roten Kreuz und der Bereich der Kommunen gelungen. Darüber hinaus erreichte das Projekt, dass am Flughafen München ein alternativer Weg gefunden wurde, um die Rahmenbedingungen für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit der verschiedenen Firmen im Bodenverkehrsdienst vertraglich zu stärken. Das "Münchner Modell" könnte von anderen Flughafengesellschaften übernommen werden und dadurch eine Wirkung für die gesamte Branche erlangen.

Im Einzel- und Versandhandel verhandelten die Tarifvertragsparteien ab Mitte 2015 in zwei Schwerpunktgebieten (NRW und Bayern) entsprechende Tarifregelungen zu alternsgerechter und gesundheitsförderlicher Arbeit und Führung, sowie zu Demografie-Analysen. Die Verhandlungen wurden über die gesamte Laufzeit durch das Projekt unterstützt. Dazu fanden sowohl sogenannte Fachhearings zu den einzelnen Tarifthemen statt, Newsletter transportierten die Inhalte zu den Beschäftigten und Personalverantwortlichen der Betriebe. Zudem unterstützte das Projekt die Verhandlungen und Sondierungen durch die Aufbereitung von arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen zu einzelnen Themen. Darüber hinaus lag eine Verhandlungsvereinbarung für das Thema demografieorientierte Arbeitszeitgestaltung vor, um auch in diesem Thema zu Regelungen zu kommen, sobald Tarifverträge zu den Regelungsgegenständen Gesunde Arbeit, Führung und Demografieanalyse verhandelt und Regelungen fixiert seien. Schließlich waren sich die Tarifvertragsparteien zunächst einig, die vereinbarten Tarifregelungen eines Demografie-Tarifvertrages durch weitere Tarifwerke in den übrigen Landesbezirken auf das Bundesgebiet zu übertragen.

Trotz dieses fortgeschrittenen Verhandlungs- und Vereinbarungsstandes brachen die Arbeitgeber Anfang März 2017 (nach Projektende) die Verhandlungen auf Branchenebene ergebnislos ab. Hintergrund waren nach verschiedenen Verlautbarungen erhebliche Konflikte in anderen Themenbereichen. Dass das Projekt dennoch einen erheblichen Beitrag zur Sensibilisierung der Sozialpartner geleistet hat, wird durch zwei Aspekte deutlich: Im Jahr 2017 starteten in fast allen großen Einzelhandelsunternehmen, die im Projekt vertreten waren, Verhandlungen zur Gestaltung



gesundheitsförderlicher Arbeit auf betrieblicher Ebene. Zum zweiten wurde binnen weniger Monate bei Primark ein Haustarifvertrag zum Thema gesundheitsförderliche Führung abgeschlossen – ein Tarifwerk, das bisher diverse Alleinstellungsmerkmale aufweist (vgl. 4.1).

Auch die Sozialpartner am Flughafen wollten zunächst einen tarifvertraglichen Weg einschlagen, um durch einen Ausbau des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie von Qualifikation und Kompetenzen zu einem höheren Niveau von Sicherheit und Gesundheit am Flughafen zu kommen. Als sie feststellten, dass auf diesem Weg - durch mangelnde Möglichkeiten der Allgemeinverbindlichkeit dieses Tarifwerks - keine umfassende Geltung am Flughafen erreicht werden kann, erarbeiteten sie im Rahmen des Projekts einen zweiten Weg: Durch die Integration der durch das Projekt erarbeiteten arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen zum Ausbau des Arbeits- und Gesundheitsschutzniveaus in das Pflichtenheft der Vergabe, sind ab 2017 alle Anbieter von Bodenverkehrsdienst-Leistungen zu entsprechenden Aktivitäten verpflichtet. Die Aktivitäten betreffen das gesamte Personal- und nun verbindlichen Arbeitsmittelkonzept und fußen auf Standards für Arbeitsmittelbeschaffung und -einsatz und für das Arbeitsschutzmanagement. Nach bisherigen Recherchen ist es bisher erstmalig zu einer derart umfassenden Verankerung von Qualifikations- und Arbeitsschutzstandards in einer Vergabe gekommen (vgl. 4.2). Nach Ende des Projekts starteten weitere Flughäfen, z.B. Flughafen Dortmund, Initiativen zur Verankerung von Arbeitsschutzstandards im Ausschreibungsverfahren.

Das Netzwerk des **Straßenbetriebsdiensts und der Grünflächenämter** stand vor der objektiven Herausforderung, dass die dort vertretenen Berufsgruppen im Bereich von zwei großen und komplexen Tarifwerken liegen: Im Bereich des Tarifvertrages des öffentlichen Dienstes in Bund und Kommunen sowie im Bereich der Tarifverträge der Länder. Gleichzeitig stellen die Berufsgruppen des Netzwerks lediglich einen relativ kleinen Anteil der Beschäftigten und Betriebe, die im Geltungsbereich dieser Tarifwerke liegen. Dennoch ist es gelungen, dass sich sowohl ver.di als auch die Netzwerk-Arbeitgeber und etliche weitere Arbeitgebervertreter deutlich für die Notwendigkeit von Tarifregelungen für die spezifischen Problemlagen vor allem im gewerblichen Bereich ausgesprochen haben. Mittlerweile existiert bei der Gewerkschaft ver.di eine Arbeitsgruppe, die sich mit der Entwicklung von Regelungsentwürfen für diesen Bereich befasst, zum Beispiel um präventiv die Entstehung von Leistungseinschränkungen durch frühzeitige und moderierte Tätigkeitswechsel zu verhindern. Auch auf der Arbeitgeberseite sind etliche Tarifkommissionsmitglieder für diese Thematik sensibilisiert (vgl. 4.3).

Zu dieser Sensibilisierung hat auch das Transferprojekt gemeinsam mit dem Gesamtpersonalrat und dem Personal- und Organisationsreferat der Landeshauptstadt München beigetragen. Im Rahmen des Erkenntnistransfers und einer Ausbildung zum Thema "alternsgerechte Berufsverläufe" wurde deutlich, dass bestimmte Laufbahnen im Bereich der Kommunen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit entweder in Langzeiterkrankung oder Erwerbsminderung münden. Wirksame Möglichkeiten, den Betroffenen andere Stellen und Tätigkeiten anzubieten, existieren derzeit erst für den Zeitpunkt nach Eintritt der Leistungsminderung bzw. Langzeiterkrankung. Dieses Fehlen von Tarifregelungen, die auf die Prävention von Leistungseinschränkungen durch frühzeitige Tätigkeitswechsel mit einer angemessenen sozialen Absicherung zielen, wurde sowohl von Arbeitgeber- als auch von Personalratsseite bemängelt. Insbesondere die Arbeitgebervertreter im gewerblichen und im sozialen Bereich setzten sich – vor dem Hintergrund wachsender Personalprobleme – öffentlich für eine entsprechende Tarifinitiative ein (vgl. 4.4).

Im Bereich des **Sozial- und Erziehungsdienstes** existiert bereits ein Tarifwerk zur Gesundheitsförderung und zum Gesundheitsmanagement. Das Projekt trug dazu bei, die Umsetzung dieser Regelungen auf der betrieblichen Ebene zu begleiten – mit sehr unterschiedlichen Erfahrungen



(vgl. 4.5). Eine weitere tarifpolitische Initiative zur Förderung von alternsgerechter Arbeit auf der bayerischen Landesebene konnte angesichts anderer Prioritäten der Tarifvertragsparteien nicht weiter verfolgt werden.

Im Bereich der **Pflege** kam es ausschließlich im **Bayerischen Roten Kreuz**, das einen tariffähigen Verband darstellt, zu einer Demografie-Initiative von ver.di und der Geschäftsführung. Mehrfach wurden von beiden Seiten Anläufe genommen, Demografie-Tarifvertragsverhandlungen aufzunehmen. Leider überlagerten stets weitere Herausforderungen dieses Vorhaben – insbesondere die nicht vorhandene Tarifstruktur auf der Branchenebene. Das BRK ist im Bereich des Rettungsdienstes eines der wenigen tarifgebundenen Unternehmen, entsprechend viele tarifpolitisch relevante Themen wurden – parallel zum Thema alternsgerechte Arbeitsgestaltung – verfolgt. Zum Abschluss einer tariflichen Rahmenregelung zur alternsgerechter Arbeitsgestaltung kam es erst nach Ende des Projekts. Die Projektarbeit hat dafür jedoch wesentliche Grundlagen gelegt (vgl. 4.6).

#### 3.1.2 Aufbau von Kommunikations- und Arbeitsstrukturen

In den einzelnen Projektbranchen stand zunächst der **Aufbau von Netzwerken bzw. von Arbeits- und Kommunikationsstrukturen** im Vordergrund (AP 2, 19). Dies ist in sehr unterschiedlichem Maße und auf unterschiedlichen Wegen gelungen. Idealtypisch kann man die Realisierung eines **Top-Down- und Bottom-up-Ansatzes** unterscheiden. Bottom-up-Arbeitsweisen waren dadurch geprägt, dass sich das Netzwerk vor allem aus den aktiven Betriebspartnern zusammensetzte und hier ein dynamischer Erfahrungsaustausch vor allem der Fachleute für Gesundheitsschutz, Gesundheitsförderung, Demografie- und Personalmanagement über die betrieblichen Pilotprojekte im Mittelpunkt stand. Das sehr lebendige Netzwerk im Straßenbetriebsdienst steht für diesen Typus von Netzwerk, das unter den Mitgliedern eine große Dynamik entfaltet hat und eine Vielfalt von Gestaltungsansätzen entwickelte und darüber – durch den Projektpartner ver.di – eine breite Kommunikation in die Branche realisieren konnte. Umgekehrt bestand dessen große Herausforderung darin, in einen Diskussionsprozess auf der tarifpolitischen Ebene zu kommen.

Weitere Beispiele solcher Arbeitszusammenhänge waren die Steuerungsgruppen zur Begleitung der betrieblichen Projekte im Sozial- und Erziehungsdienst der Landeshauptstadt München und – zu Beginn des Projekts – in den Krankenhäusern.

Arbeitsstrukturen die dem **Top-Down-Ansatz** folgen, sind geprägt, durch die Vertretung der Tarifverhandlungsführung bzw. der Spitzenvertreter der Sozialpartner. Diese Arbeitsformen lassen sich in der Regel nur etablieren, wenn es bereits ein Verständnis darüber gibt, dass eine Brancheninitiative bzw. eine tarifpolitische Initiative nötig ist. Die Chance dieser Arbeitsstruktur liegt darin, dass die Aktivitäten durch maßgebliche EntscheiderInnen gesteuert werden. Die Herausforderung besteht in der starken "Politisierung" vieler Themen und der Notwendigkeit, dass Impulse aus der betrieblichen Praxis (im Sinne von Gastbeiträgen, Veranstaltungen, etc.) in die Diskussion gebracht werden müssen. Beispiele dieser Arbeitsstruktur nach dem Top-Down-Ansatz waren der Beirat im Handel, die Steuerungsgruppe für das Flughafenprojekt sowie in Ansätzen die Steuerungsgruppe der BRK-Geschäftsführung mit dem Gesamtpersonalrat (jedoch ohne den Tarifpartner ver.di).

#### 3.1.3 Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungen

Das Ziel der Öffentlichkeitsarbeit (AP 3, 20-22) im Projekt war es, die Projektpartner und Tarifvertragsparteien für die Gestaltungsnotwendigkeiten im demografischen Wandel zu sensibilisieren, die Aktivitäten in den Branchen zu unterstützen und in Kooperation mit den Partnern in der Branche bekannt zu machen.

Dazu zählte die Vermittlung von branchenspezifischen und branchenübergreifenden Fakten, Erfahrungen, Konzepten und Hintergrundinformationen an verschiedene Zielgruppen. Weitere



Schwerpunkte waren die Kommunikation und Verbreitung von Gestaltungsansätzen sowie der Transfer von erfolgreichen Ansätzen in verschiedene Branchen. Bei zunehmendem Erfolg des Projekts lag der Hauptschwerpunkt der ÖA-Maßnahmen auf der Sensibilisierung der Sozialpartner für mögliche Tariflösungen.

Die verschiedenen ÖA-Arbeiten haben deshalb sowohl branchenspezifische wie branchenübergreifende Aspekte umfasst. Dazu zählte die Begleitung von Veranstaltungen durch die Erstellung von Unterlagen und Materialien für die Sozialpartner, Pressemitteilungen für Medien und Fachpresse sowie die fachliche Auswertung, Aufbereitung und Kommunikation der Inhalte durch Text- und Bilddokumentationen und Moderationen. Neben der klassischen Öffentlichkeitsarbeit erlangte die fachliche Aufbereitung, Kommunikation und Publikation von Gestaltungsansätzen bzw. Expertenwissen für die Tarifpartner im Projektverlauf zunehmend an Bedeutung. Dazu zählten insbesondere die Vorbereitung und Moderation der Fachhearings der Sozialpartner im Einzelhandel sowie die anschließende Aufbereitung der Inhalte in Newslettern.

Wichtiges Ziel war dabei die kontinuierliche Begleitung der Tarifverhandlungen der Tarifkommissionen im Einzelhandel von HDE und ver.di über einen Demografie-Tarifvertrag in Bayern und in NRW. Aber auch in den anderen Projektbranchen wie dem Bodenverkehrsdienst am Münchner Flughafen, dem Netzwerk Straßenmeistereien und Grünflächenpflege sowie in dem Kooperationsprojekt mit der Landeshauptstadt München war der Transfer von Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen und Sozialpartnerinitiativen ein wesentliches Ziel der ÖA-Maßnahmen.

Indikatoren der hohen Qualität dieser Öffentlichkeitsarbeit sind die hohe Nachfrage nach den insgesamt 16 Projekt-Newslettern, die teilweise in einer Auflage von 16.000 Stück und als elektronische Beilage in Mailing-Listen Themen zu den Multiplikatoren der Branche transportierten. Auch die Filme wurden häufig nachgefragt und nachweislich auf über 50 Betriebs- und Betriebsräteversammlungen gezeigt. Auf diese Weise konnten die Themen und Erkenntnisse über alternsgerechte Arbeitsgestaltung in einer völlig neuen Qualität in die betriebliche Realität transferiert werden. Das wurde auch durch die zahlreichen Veröffentlichungen der KooperationspartnerInnen ver.di, HDE, BRK, Flughafen und der betrieblichen Netzwerkpartner unterstützt, die in der Regel in Zusammenarbeit mit dem für Öffentlichkeitsarbeit zuständigen Projektmitarbeiter Michael Backmund zustande kamen.

#### 3.1.3.1 Veranstaltungen

Folgende Veranstaltungen wurden durch die Erstellung von Pressemitteilungen, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Moderation sowie Dokumentation in Text und Bild begleitet:

#### Auftaktkonferenz

Das Demografie- und Tarifprojekt ZusammenWachsen-ArbeitGestalten ist am 20. Juni 2012 offiziell mit einer großen Auftaktkonferenz in Berlin gestartet. Erstmalig kamen bedeutende Spitzenvertreter der Tarif-und Betriebspolitik aus den Dienstleistungsbranchen Handel, Pflege, Sozial- und Erziehungsdienst, ÖPNV und Straßenmeistereien zusammen, um die Herausforderungen des demografischen Wandels aktiv zu gestalten und den demografischen Wandel mit betrieblichen Modellen und einer nachhaltigen Tarifpolitik zu begegnen.

#### • Branchen-Fachtagung Einzelhandel in Berlin

Der Handelsverband Deutschland (HDE) und die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) haben am 9. Juli 2014 in Berlin auf einer gemeinsamen Branchen-Fachtagung zusammen mit Arbeitswissenschaftlern und Vertretern der Politik über Maßnahmen zur alternsgerechten und gesundheitsförderlichen Gestaltung von Arbeitsplätzen beraten und die Bedeutung von "Demografie-Tarifverträgen" hervorgehoben.

#### • Berufsfachtagung Straßendienste und Grünflächen

"Zur Bewältigung der demografischen Herausforderung streben Personalräte, Beschäftigte und



Arbeitgeber für die Betriebe des Straßenbetriebsdienstes und der Grünflächenpflege den Abschluss von Demografie-Tarifverträgen an. Nur so könnten erfolgreiche Konzepte, Maßnahmen und Handlungsansätze für eine alternsgerechte Arbeitsorganisation in der gesamten Branche umgesetzt und nachhaltig verankert werden." So lautet das Fazit der Berufsfachtagung Straßendienste und Grünflächen "Wege zu einer alternsgerechten Arbeitsorganisation", wie in der Pressemitteilung mitgeteilt wurde: Zwei Tage lang diskutierten am 29. und 30. Oktober 2014 in Berlin Spandau rund 100 Personalräte, Arbeitsgebervertreter, Arbeitswissenschaftler, Arbeitsschutz- und Gesundheitsexperten, Gewerkschafter und Politiker. Ein Schwerpunkt der Tagung war die Diskussion und Vorbereitung von Demografie-Tarifverträgen.

#### • Drei Fachhearings der Tarifkommissionen im Handel

In der Branche Einzelhandel, in der die Tarifparteien bereits konkrete Tarifverhandlungen zu den Themen "Gesund Führen", "Gesunde Arbeitsgestaltung" und "lebensphasenorientierte und alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung" beschlossen hatten, wurde die Vorbereitung und Durchführung von insgesamt drei Fachhearings der Sozialpartner HDE und ver.di intensiv unterstützt und begleitet. Sie fanden am 27. März 2015 in Frankfurt am Main, am 14. September 2015 in Köln und am 30. Oktober 2015 in München statt. Ein wesentlicher Schwerpunkt der Öffentlichkeitsarbeit bestand ab Mitte 2014 darin, die Fachhearings zu bewerben und vorzubereiten, die Ergebnisse der Fachhearings aufbereitet den Akteuren vorzustellen sowie anschließend mit ihnen darüber zu diskutieren und zu reflektieren, ob diese Ansätze in dieser Form bzw. angepasst sinnvoll für ihre Branche sind und sich in Tarifverträgen nachhaltig verankern lassen.

Die Unterstützung durch die Öffentlichkeitsarbeit bezog sich einerseits auf die inhaltliche Vorbereitung, Moderation und vor allem die Umsetzung der einzelnen behandelten Themen in Newslettern, die primär den Multiplikatoren der Branche, aber auch branchenübergreifend bei den anderen Projektpartnern in den Diskussionsprozess eingesetzt wurden. Dafür wurden die Vorträge der einzelnen Fachhearings in Kooperation mit den ArbeitswissenschaftlerInnen journalistisch aufbereitet und in jeweils kompakter und allgemeinverständlicher Form präsentiert. Ebenso wurden Interviews mit den VertreterInnen der beiden Tarifparteien mit ersten tarifpolitischen Reflexionen und Forderungen ihrer Verbände bzw. ihrer Gewerkschaft geführt. Diese und die thematischen Newsletter dienen nun wiederum den Tarifkommissionen der beiden Sozialpartner als Grundlage für die Vorbereitung der Tarifverhandlungen bzw. zur Erstellung von Forderungskatalogen und Tarifvertrags-Entwürfen.

#### Branchenveranstaltung der Landeshauptstadt München

Im voll besetzten Saal des Alten Rathauses fand am 31. Mai 2016 unter dem Titel "Alternsgerechte Arbeitsgestaltung – Antworten auf den demografischen Wandel" eine Fachtagung der Sozialpartner der Landeshauptstadt München statt: Tatjana Fuchs und Michael Backmund präsentierten ihre arbeitswissenschaftliche Bestandsaufnahme aus den Referaten und Eigenbetrieben zum Thema alternsgerechte Arbeitsgestaltung im demografischen Wandel. Die Tagung stieß bei Vertreterinnen und Vertretern der Geschäftsleitungen sowie Kolleginnen und Kollegen, die in den einzelnen Referaten und Eigenbetrieben für die Themen Demografie, Gesundheit, Arbeitsschutz und Qualifizierung zuständig sind, auf großes Interesse, darunter waren BEM-Beauftragte, Koordinatorinnen und Koordinatoren für Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Vertreterinnen und Vertreter der Referatspersonalräte und Personalräte der Eigenbetriebe.

#### • Branchen-Fachtagung Einzelhandel in Berlin

Am 13. Juni 2016 lud das Demografie- und Tarifprojekt ZusammenWachsen-ArbeitGestalten der Initiative Neue Qualität der Arbeit zur "Branchenfachtagung Einzelhandel" in das Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik beleuchteten die Bedeutsamkeit der alter(n)sgerechten und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung aus verschiedenen Blickwinkeln. Die Vorstellung der Toolbox für die Betriebe übernahm Tatjana Fuchs, die Projektleiterin des Demografie- und Tarifprojekts. Sie stellte die arbeitswissenschaftlich fundierten Instrumente für die betriebliche Praxis vor, die Arbeitgeber,



betriebliche Arbeitsschutzakteure und Betriebsräte bei der Gefährdungsbeurteilung unterstützen und auf unterschiedlichen Wegen die Gesundheit der Beschäftigten im Einzelhandel fördern. Eine Podiumsdiskussion mit VertreterInnen zum Stand der Tarifverhandlungen für einen Demografie-Tarifvertrag rundete das Programm ab. Unter anderem die Lebensmittel Zeitung berichtete unter der Rubrik "Tools und Tarif für gesunde Arbeit" ausführlich über das Projekt und die Tagung.

#### 3.1.3.2 Newsletter

Ein wesentlicher und nachhaltiger Schwerpunkt der Öffentlichkeitsarbeit war die redaktionelle Erstellung von branchenübergreifenden und branchenspezifischen Newslettern im gesamten Projektverlauf. Diese wurden in hoher Auflage produziert und in den Zielgruppen verteilt. Sie erzielten ein positives Feedback und eine nachhaltige Wirkung: Insbesondere für die breite Vermittlung von erfolgreichen Gestaltungsansätzen in den beteiligten Branchen wie etwa dem Erfolgsmodell "ErgoScouts" für den Ausgleich und die Entlastung am Arbeitsplatz durch aktive Mikropausen und gezielte Übungen sowie für die allgemeinverständliche Dokumentation und Aufbereitung der Inhalte der Fachhearings der Tarifkommissionen im Einzelhandel. Diese jeweils vierseitigen Newsletter wurden in einer Auflage von jeweils 15.000 Stück gedruckt und bundesweit in die Breite der Branchen verteilt sowie zusätzlich als digitale Newsletter den Sozialpartnern HDE und ver.di für ihre Verteiler zur Verfügung gestellt.

Die tarifpolitisch relevanten Themen "Gesunde Führung", "Demografie-Analysen" Gesunde Arbeitsorganisation" und "Ergonomie im Einzelhandel" wurden jeweils in vierseitigen Newslettern mit Grafiken und Interviews für die Mitglieder von HDE und ver.di arbeitswissenschaftlich in einer allgemeinverständlichen Form für die Tarifkommissionen, die Netzwerke des Projekts, Betriebsräte und Personalabteilungen aufbereitet. Die vier Themen haben auf den beiden Fachhearings Einzelhandel in Frankfurt und Köln große Aufmerksamkeit erregt und sind Bestandteil der Tarifverhandlungen. Das umfangreiche Thema "Arbeitszeitmodelle" beim 3. Fachhearing am 30. Oktober in München wurde in einem weiteren achtseitigen, digitalen Newsletter aufbereitet und verschickt.

Zwischen 2012 und 2016 wurden insgesamt 16 Newsletter für die branchenspezifische und branchenübergreifende Projektarbeit produziert:

### • Branchen-Newsletter Einzelhandel (16/2016) - Arbeitszeitgestaltung im demografischen Wandel

Arbeitswissenschaftliche Eckpunkte für eine Arbeitszeitgestaltung im Demografischen Wandel 3 Arbeitszeitmodelle: Beispiele aus der Praxis Tarifpolitische Reflexionen von HDE und ver.di

#### • Branchen-Newsletter Einzelhandel (15/2015): Ergonomie im Einzelhandel

Ergonomie im Einzelhandel: Erkrankungen vorbeugen. Mit Multiplikatoren in die Märkte: Arbeitsschutz nachhaltig gestalten Tarifpolitische Reflexionen von HDE und ver.di Instrumente und Angebote

#### Branchen-Newsletter Einzelhandel (14/2015): Gesunde Arbeitsgestaltung

Mit Betrieblichem Gesundheitsmanagement den demografischen Wandel erfolgreich bewältigen Neue Wege zu gesunder Arbeit im Handel: Erkenntnisse aus der Kooperation mit der Berufsgenossenschaft Handel und Warendistribution (BGHW) Tarifpolitische Reflexionen von HDE und ver.di

#### • Branchen-Newsletter Einzelhandel (13/2015): Demografie-Analysen

Demografie-Analysen gestalten den demografischen Wandel: Die Sozialpartner diskutieren Instrumente und Ansätze für Personal und Arbeitsgestaltung



Tarifpolitische Reflexionen von HDE und ver.di Quick-Checks und Toolbox

#### • Branchen-Newsletter Einzelhandel (12/2015): Gesunde Führung

Gesunde Führung: Ein Fachhearing der Sozialpartner diskutiert die Rolle von Führungskräften Tarifpolitische Reflexionen von HDE und ver.di

Der Gesundheitsindex der Otto Group und nützliche Angebote

#### • Branchen-Newsletter Straßenmeistereien und Grünflächenpflege (11/2014)

Ehrgeizige Ziele für 2015: Über den Erfolg im Betrieb zum Tarif

"Wir brauchen einen Grundkonsens", Interview mit Werner Theis, Leiter des Fachbereichs Bund und Länder ver.di Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen

"ErgoScouts": Aktive Mikropausen sorgen für Entlastung und Ausgleich am Arbeitsplatz

#### • Branchen-Newsletter Einzelhandel (10/2014) Das Erfolgsmodell "ErgoScouts"

Aktive Mikropausen sorgen für Ausgleich und Entlastung am Arbeitsplatz

Info: Übungen für Beschäftigte

Interview mit Christian Schneider, Betriebsratsvorsitzender bei Galeria Kaufhof, Hannover

Kooperation: Der Beirat für den Einzelhandel

#### • Branchenübergreifender Newsletter (9/2014)

Arbeit gestaltet Zukunft – Tarifverträge gestalten Arbeit

Tarifvertrag Demografie Deutsche Bahn: Ein tarifpolitischer Meilenstein

Gesundheitsprojekt: Die Kitas der Stadt Leipzig

#### • Branchennewsletter Straßenmeistereien (8/2013)

Interview mit Thomas Herbing (ver.di Bundesfachgruppenleiter Allgemeine

Kommunalverwaltung): Ideenpool und Impulse für alternsgerechte Arbeit

Info: Gefährdungsbeurteilung. Gefahren für Beschäftigte erkennen und reduzieren

Konzept der Arbeitsfähigkeit im Praxistest: Beispiele

#### • Branchenübergreifender Newsletter (7/2012)

Startschuss zum Demografie- und Tarifprojekt: Besser fit als fertig

Infos zu Straßenmeisterei, ÖPNV, Erziehung und Soziales, Pflege

Nachlese: Alle fit zur Auftaktkonferenz

#### • Branchen-Newsletter Handel (6/2012)

Tarifverträge für gesunde Arbeit. Sichere und nachhaltige Perspektiven für alle

Erfolge: Serviceschuh und Azubi-Übernahme bei REWE

Lösungswege: Image und Attraktivität der Branche stärken

#### • Branchen-Newsletter Pflege- und Gesundheitsberufe (5/2012)

Zukunft der Pflege sichern. Gezielte Programme fürs Älterwerden im Job

Begeistert von dem Gesundheitsprojekt: Vor allem ältere Beschäftigte müssen entlastet werden

#### • Branchen-Newsletter Erziehungs- und Sozialdienste (4/2012)

Meilenstein auf dem Weg zu gesunder Arbeit

Gleichgewicht: Leistung und Anerkennung in Balance

#### • Branchennewsletter Straßenmeistereien (3/2012)

Älter werden in einem ziemlich harten Job: Anforderungen und Anerkennung in Balance bringen Position: Tarifverträge



Engagement: Was braucht es alles für gutes Arbeiten?

#### Branchen-Newsletter ÖPNV (2/2012)

Vor neuen Herausforderungen. Der VDV stellt sich dem demografischen Wandel Meinung: Mentalitätswechsel erforderlich Gemeinsam gegen die Belastungspunkte

#### • Branchenübergreifender Newsletter (1/2012)

Schlüssel für den Wandel: Verändertes Miteinander und Umdenken erforderlich Arbeit muss an den Menschen angepasst werden – nicht umgekehrt Erfahrungen: Vom Gesundheits- zum Demografie-Tarifvertrag

#### 3.1.3.3 Filme

Insgesamt wurden 7 Filme für die branchenspezifische und branchenübergreifende Projektarbeit produziert. Sie wurden und werden auf Branchen-Veranstaltungen, Seminaren und Multiplikatoren-Schulungen eingesetzt und stehen auch auf der Projekt-Webseite zur Verfügung. Das positive Feedback zeigt die Bedeutung visueller Medien für die nachhaltige Vermittlung von Fakten, Inhalten und Konzepten zur Gestaltung des demografischen Wandels. Es folgen Informationen und Kurzsynopsen der einzelnen Filme:

- Der Kurzfilm "Das Erfolgsmodell ErgoScouts" (9.30 min, Kurzfassung 6.20 min, Einzelhandel) zeigt anschaulich, wie aktive Mikropausen für Ausgleich und Entlastung am Arbeitsplatz sorgen können. Dieser Film wurde speziell für die Branche Einzelhandel produziert und vermittelt den arbeitswissenschaftlichen Hintergrund des Konzepts "ErgoScouts": Erklärt wird, warum und wie einseitigen Belastungen im Arbeitsalltag durch gezielte Ausgleichsübungen und Haltungswechsel entgegengewirkt werden können. Impressionen zur Arbeit der ErgoScouts und erste Erfahrungen mit dem Verfahren runden den Film ab. Dabei werden spezifische Übungen für Tätigkeiten und Arbeitsfelder in dieser Branche vorgestellt. Der Film eignet sich ganz besonders zum Einsatz auf Seminaren und Workshops zur Ausbildung von MultiplikatorInnen sowie zur Vorstellung des Konzepts auf Betriebsversammlungen und Veranstaltungen (gedreht mit MitarbeiterInnen einer Filiale von Galeria Kaufhof in Hannover).
- **Ein zweiter Kurzfilm zum "Erfolgsmodell ErgoScouts" (6.40 min)** vermittelt den arbeitswissenschaftlichen Hintergrund des Konzepts speziell für Straßenbetriebsdienste und Grünflächenpflege und zeigt spezifische Übungen für Tätigkeiten und Arbeitsfelder in dieser Branche (gedreht mit MitarbeiterInnen der Grünflächenpflege in Berlin Spandau).
- Der Kurzfilm "Demografischer Wandel und Tarifverträge" (10.30 min) fasst Statements verschiedener Experten und Vertreter der Sozialpartner von der Berufsfachtagung Straßenmeistereien in Berlin Spandau im Oktober 2014 zusammen. Neben Fakten zu den Herausforderungen des demografischen Wandels und zur Gestaltung besserer Arbeitsbedingungen im Straßenbetriebsdienst und der Grünflächenpflege wird insbesondere die nachhaltige Bedeutung von Tarifverträgen für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit und die alternsgerechte Gestaltung von Arbeitskarrieren in der Branche vorgestellt.
- Im Kurzfilm "Vom Haus der Arbeitsfähigkeit zum Tarifvertrag" (8:00 min) zum Thema "Gestaltung guter Arbeit" beleuchtet der Arbeitswissenschaftler Alexander Frevel im Gespräch, wie Tarifverträge den Erhalt der Arbeitsfähigkeit und die alternsgerechte Gestaltung von Arbeitskarrieren fördern können.
- Zur Einführung und für ein grundlegendes Verständnis der Herausforderungen des Demografischen Wandels wurde der Kurzfilm "Das Haus der Arbeitsfähigkeit ein Modell nicht nur für Finnland" (12:54 min) produziert. Hier informiert Projektleiterin Tatjana Fuchs im Gespräch mit Professor Juhani Ilmarinen über die Bedeutung von Tarifverträgen für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit sowie die Rolle und die Verantwortung der Sozialpartner für eine alternsgerechte Gestaltung von



Arbeitskarrieren.

- In einem filmischen Kurzinterview gibt der international renommierte Arbeitswissenschaftler Professor Juhani Ilmarinen einen Einblick in das Thema "Demografiefeste Beschäftigungspolitik in Finnland" (3:00 min).
- Der Kurzfilm "Dienstleistungen alter(n)sgerecht gestalten" (2:40 min) stellt zwei Fallbeispiele guter Arbeitsgestaltung aus München und Berlin vor.

#### 3.1.3.4 Pressemitteilungen & Medienberichte

Neben den unmittelbaren Zielgruppen des Projekts konnten durch Pressemitteilungen, Veranstaltungen und gezielte Pressearbeit auch ein breiteres Publikum erreicht und mit den Inhalten des Demografie- und Tarifprojekts bekannt gemacht werden. Dafür sorgten zahlreiche Beiträge und Berichte in verschiedenen Fachmedien, Publikationen der Sozialpartner, aber auch in großen Publikumsmedien wie Zeitungen, Hörfunk und Online-Medien: Darunter u.a. publik, die Lebensmittelzeitung, der Bayerische Rundfunk, Welt- und Zeit-Online, die Münchner Abendzeitung usw.

#### 3.1.3.5 Dokumentationen

Von einigen Veranstaltungen wurden umfangreiche Dokumentationen erstellt, die den TeilnehmerInnen sowie allen Interessierten als CD zur Verfügung gestellt wurden: Von der Branchenfachtagung "Arbeitsgestaltung im Einzel- und Versandhandel 2020 – Herausforderungen, Perspektiven und Lösungsansätze" am 9. Juli 2014 wurde eine CD mit dem gesamten Konferenzmaterial erstellt und an die Sozialpartner verteilt. Vom ersten und zweiten Fachhearing wurde für die Tarifkommissionen im Einzelhandel zu den Themen Gesunde Führung und Demografie-Analysen sowie Gesundheitsmanagement und Gesunde Arbeit/Ergonomie ebenfalls jeweils eine CD aller Vorträge erstellt.

#### 3.1.3.6 Homepage

Neben der grundsätzlichen Präsentation des Projekts und der Dokumentation und Archivierung von Inhalten und Aktivitäten wurde die Projekt-Homepage (<a href="www.zusammenwachsen-arbeitgestalten.de">www.zusammenwachsen-arbeitgestalten.de</a>) auch zur aktuellen Information und Berichterstattung über das Projekt genutzt. Auf der Startseite der Projekt-Homepage wurden jeweils Berichte und Informationen inkl. Fotodokumentationen der Veranstaltungen sowie alle Newsletter eingestellt – ebenso sind alle sieben neu produzierten Filme eingestellt. Neben Pressemitteilungen und aktuellen Newslettern konnten so beispielsweise zur inhaltlichen Vorbereitung der Berufsfachtagung "Straßendienste und Grünflächenpflege" Ende Oktober 2014 bereits im Vorfeld für alle Interessierten umfangreiche Textbeiträge kommuniziert werden. Darunter etwa die Erfahrungsberichte aus der Netzwerkarbeit im Rahmen des Projekts vom Landesbetrieb Straßenbau Nordrhein-Westfalen, vom Umweltbetrieb Bremen, der Straßenreinigung Bremen-Nord, dem Baubetriebshof der Stadt Göttingen, der Landesstraßenbaubehörde, Regionalbereich Süd, Sachsen-Anhalt, dem Baubetriebshof des Landkreises Soest sowie dem Fachbereich Grünflächen und Friedhöfe im Straßen- und Grünflächenamt des Bezirksamtes Spandau von Berlin.

#### 3.1.3.7 Interviews, Bestandsaufnahme und Kommunikations-Konzepte

Die Öffentlichkeitsarbeit verstand sich insbesondere in der letzten Vertiefungsphase des Projekts als "Überbringer und Mittler strukturierter Botschaften" – zum Beispiel für den Prozess der Fachhearings und der Begleitung der Tarifverhandlungen im Einzelhandel. Dazu gehörte im Kooperationsprojekt mit der Landeshauptstadt München (LHM) aber auch Maßnahmen wie das auf Interviews basierte Konzept einer "Bestandsaufnahme Demografie" mit allen Referaten und Eigenbetrieben der LHM zur alternsgerechten Arbeitsgestaltung im demografischen Wandel. Alle Interviews der umfangreichen Bestandsaufnahme wurden von Michael Backmund geführt, ausgewertet und im Rahmen der Studie publiziert. Aber auch die Ausarbeitung eines ÖA-Konzepts für den Kooperationspartner Flughafen wurde ab 2015 erarbeitet für die nachhaltige Gestaltung der Arbeitsbedingungen des BVD unter dem



Titel "Gute, gesunde und sichere Arbeit im Bodenverkehrsdienst am Münchner Flughafen".

#### 3.1.3.8 Sonstige ÖA-Produkte: Monitor Tarifverträge

Ein weiterer Schwerpunkt der Öffentlichkeitsarbeit lag auf der Mitarbeit am "Monitor Tarifverträge zur Gestaltung der Qualität der Arbeit." Herausgegeben wurde die Broschüre, die einen aktuellen Überblick über Vereinbarungen zu alternsgerechten und demografiefesten Arbeitsbedingungen bietet, von der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Die Gesellschaft für Gute Arbeit war in diesem ÖA-Projekt gemeinsam mit der Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen "Prospektiv" und der Gesellschaft "neues handeln" für die Redaktion verantwortlich. Unser inhaltlicher Beitrag bestand dabei u.a. in der Erstellung der Hintergrundtexte und die empirische Zuarbeit für Teil I sowie in der Entwicklung des Interview-Leitfadens. Ein Fokus wurde ganz bewusst auf die Erfahrungswerte der beiden Akteure (Arbeitgeber und Arbeitnehmer) gelegt sowie ihre jeweilige Bewertung der Akzeptanz und der Wirkungen, die ein Tarifvertrag auf die Branche und den einzelnen Betrieb besitzt.

Der Monitor wurde besonders auch an die Mitglieder der Tarifkommissionen der Tarifparteien verschickt, die sich in ihrer Tätigkeit mit dem Thema Demografie befassen. Ebenfalls erhielten die jeweiligen Spitzengremien von HDE, BRK, KAV und ver.di die neue Broschüre. Die Nachfrage und das Interesse an diesem Produkt waren so groß, dass die erste Auflage bereits in kürzester Zeit vergriffen war und deshalb ein Nachdruck realisiert wurde. Durch die Pressearbeit von INQA und BMAS wurde zudem ein umfangreicher Artikel in der Zeitschrift Personal über den Monitor lanciert, der wiederum die Nachfrage nach dem Monitor verstärkte. Beide Veröffentlichungen unterstützen die Diskussion über Demografie-Tarifverträge.

# 3.2 Der betriebliche Projekt-Fokus: Alternsgerechte Arbeitsgestaltung als Unternehmensaufgabe

Im Rahmen der betrieblichen Pilotprojekte ging der Verbund zunächst davon aus, dass eine relativ schnelle Abfolge der Phasen Entwicklung, Erprobung und Transfer zu realisieren sei. Diese Annahme war getragen von der Überzeugung, dass für die Branchen hinreichende Gestaltungsansätze vorlägen und diese lediglich im Hinblick auf deren Multiplikatorentauglichkeit zu überprüfen und anzupassen seien. Zudem war ein Ziel der Projektarbeit, in den verschiedenen, demografierelevanten Handlungsfeldern Erfahrungswissen und Gestaltungsansätze zu generieren. Beide Annahmen erwiesen sich im Verlauf des Projekts als interessante Illusion: Im Hinblick auf die Auswahl der Gestaltungsansätze lag der Bedarf der betrieblichen Akteure eindeutig auf Ansätzen, die den Arbeitsund Gesundheitsschutz, die Gesundheitsförderung und die Gestaltung von alternsgerechter Arbeit und -Berufsverläufe betreffen. Die Felder Arbeitszeitgestaltung, Work-Life-Balance, Qualifizierung/Wissenstransfer wurden zwar als grundsätzlich wichtig erachtet, traten jedoch hinter den Herausforderungen zurück, die sich aus folgenden Themen ergab: Auf welche Weise kann mit dem Thema "Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung" umgegangen werden und wie kann die psychische Gesundheit im Betrieb gestärkt werden? Vor allem, wenn die Beschäftigten in stark dezentralisierten Strukturen arbeiten. Wie lässt sich der Umgang mit Leistungsgewandelten verbessern und gibt es präventive Ansätze zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit auch in stark belastenden Bereichen? Über welches Wissen, über welche Kompetenzen und welches Handwerkszeug müssen Führungskräfte verfügen, um sich diesen Herausforderungen zu stellen?

Da die wissenschaftlichen Verbundmitglieder ein bedarfs- und beteiligungsorientiertes Vorgehen gewählt hatten, konzentrierte sich die Projektarbeit auf diese Fragen.



Abb. 3: Auswahl der prioritären Handlungsfelder aus Sicht der betrieblichen Kooperationspartner



Bezogen auf diese Handlungsfelder lagen zu Beginn der Projektzeit erstaunlich wenige Ansätze vor, die für die Branchen- und Tätigkeitbereiche passend waren: So erwiesen sich beispielsweise die vorliegenden Gefährdungsbeurteilungen der psychischen Faktoren für die Interaktionsarbeit im Handel als wenig passend; auch die Spezifika des Rettungsdienstes (BRK) oder von Straßen- und

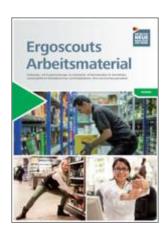
Autobahnmeistereien konnten mit den meisten Instrumenten nicht abgebildet werden. Die dezentralen Strukturen, die große Teile des Dienstleistungsbereichs prägen, stellten die Akteure in nahezu allen Branchen vor gewaltige Herausforderungen. Letztlich ging es immer um die Frage, wie können die vorliegenden Instrumente so modifiziert werden, dass die Tätigkeiten abgebildet oder wirksam gestaltet werden können – und wie kommt das Methodenwissen und die Gestaltungskompetenz in die Einheiten vor Ort? Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen wurden einige äußerst komplexe Ansätze für die Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen und die Gestaltung von alternsgerechten Berufsverläufen durch frühzeitige Tätigkeitswechsel entwickelt und erprobt (AP 4-9) – und erst darauf aufbauend Multiplikatorenkonzepte, Handlungshilfen sowie Qualifizierungsund Informationsbausteine (AP 10-14).

## 3.3 Branchenspezifische Gestaltungsinstrumente für Betriebe – empfohlen von den Sozialpartnern der Branche

Im Rahmen des Projekts wurden mehrere branchenspezifische Gestaltungsansätze entwickelt, die teilweise in umfangreichen Medienmappen zusammengefasst werden. Dazu zählen:

#### 3.3.1 Medienmappe ErgoScouts für den Handel

Das Multiplikatorenkonzept "ErgoScouts" setzt auf Ausgleichs- und Entlastungsübungen. Diese Übungen können als Mikropausen in den Arbeitsalltag von Beschäftigten im Einzelhandel integriert werden. Damit lassen sich die gesundheitlichen Fehlbelastungen, die beispielsweise durch langes Stehen, Sitzen oder einseitige Körperhaltungen am Arbeitsplatz entstehen können reduzieren und somit Gesundheitsschutz und Prävention effektiv verbessern und nachhaltig ausbauen.





Qualifizierte "ErgoScouts" übernehmen dabei die Anleitung und motivieren ihre Kollegen und

Kolleginnen, die speziell für den jeweiligen Tätigkeitsbereich konzipierten Übungen in den Tagesablauf als aktive "Mikropausen" einzubauen und im Laufe der Arbeitszeit möglichst häufig einzusetzen.

#### Die Medienmappe enthält:

- o Einen Leitfaden für ErgoScouts mit Ergonomie-Grundwissen sowie Erläuterungen zu den Übungen und Checklisten zur Umsetzung
- o Übungskarten mit Aufstellhilfen für verschiedene Arbeitsplätze
- o Poster mit den Übungen zur Sensibilisierung
- o Einen Fahrplan für die Führungskräfte zur Unterstützung der ErgoScouts



#### 3.3.2 Karten- und Plakatset ErgoScouts für den Straßenbetriebsdienst

Hierbei handelt es sich um eine Anpassung der oben genannten Karten und Poster an den Straßenbetriebsdienst mit entsprechenden Übungen für die gewerblich Beschäftigten der Straßenreinigung und Instandhaltung. Entstanden sind:

- o Übungskarten für die "Hosentasche" für verschiedene Arbeitsplätze
- o Poster mit den Übungen zur Sensibilisierung







### 3.3.3 Medienmappe "Psychische Belastung erfassen – Gesunde Arbeit gestalten" (PEGA) – Handel

de Arbeit gestalten - Peo/

Spezifische Instrumente und Verfahrensbeschreibungen für den Einzelhandel zur Erfassung und Beurteilung von Psychischen Belastungen, Entwicklung von Maßnahmen zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeit und zur Dokumentation im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung. Die Grundlage für die Verfahrensentwicklung sind die Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA).

Im Einzelnen umfasst die PEGA-Medien-Mappe:

- PEGA-Start eine Handlungshilfe zur Durchführung aller Prozess-Schritte der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen unter besonderer Berücksichtigung der spezifischen Bedingungen im Handel
- 3 verschiedene Analyse-Instrumente für den Einzelhandel sowie die entsprechenden excelbasierten Auswertungstools
  - o PEGA-Team (Kurzbefragung für den Einsatz in Workshops)
  - o PEGA-Befragung (Fragebogen für anonyme Mitarbeiterbefragungen)
  - o PEGA-Expertencheck (Checkliste für die Dokumentenanalyse und Begehungsinterviews)
- Ein Workshop-Konzept zur Durchführung von Gesundheitswerkstätten inkl. Anleitung und Qualifizierung der Moderator/innen
- Wissensspeicher zur Arbeitsgestaltung im Handel
- Handlungshilfen mit Instrumenten- und Verfahrensbeschreibungen sowie Musterschreiben, Checklisten, Ablaufplänen

Abb. 4: Übersicht über die einzelnen Produkte des Ansatzes "Psychische Belastungen erfassen – gesunde Arbeit gestalten (PegA)": Prozessleitfaden, Verschiedene Erhebungsmethoden mit Anleitung und Auswertungshilfen, Workshop-Konzept und Wissensspeicher für die Arbeitsgestaltung



Quelle: Eigene Darstellung



### 3.3.4 Demografieorientierte Einsatzplanung (Straßenbetriebsdienst)

Um eine demografieorientierte Einsatzplanung im Straßenbetriebsdienst und der Grünflächenpflege zu realisieren, wurde ein excelbasiertes Tool entwickelt, das eine alternsgerechte Planung der Arbeit von Kolonnen ermöglicht. Dabei werden die Anforderungen aus dem jeweiligen Pflichtenheft, die Anforderungen aus den Teil-Tätigkeiten und personenbezogenen Merkmalen der geplanten Kolonnenmitarbeiter kombiniert (z.B. gesundheitliche Einschränkungen/Leistungswandlung, vorhandene Qualifizierungen etc.).

Das Tool ermöglicht die Belastungen der zu leistenden Teiltätigkeiten ganzheitlich zu erfassen und in ein personengebundenes Belastungsprofil einmünden zu lassen. Zugleich werden die Ergebnisse für die Planung künftiger Arbeitsaufgaben unter Berücksichtigung von Belastungskonstellationen im Straßenbetriebsdienst herangezogen.





### 3.3.5 Workshopkonzept Alternsgerechte Arbeitsgestaltung und Berufsverläufe (gewerbliche Berufe – körperlich schwere Arbeit)

In Kooperation mit der Stadt München wurde ein Workshopkonzept entwickelt, das sich an Multiplikatoren aus dem betrieblichen Demografie-Management bzw. dem betrieblichen Gesundheitsmanagement richtet. Diese erhalten ein Basiswissen zum Thema alternsgerechte Arbeitsgestaltung und werden befähigt, alterskritische Tätigkeiten bzw. Arbeitsplätze zu identifizieren. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen lernen die Multiplikatoren, für die alterskritischen Tätigkeiten eine Belastungsmatrix aufzubauen, die die Expositionsdauer dokumentiert und – basierend auf betrieblichen Erfahrungswerten - vor einer kritischen Expositionsdauer warnt. Ziel ist es, durch frühzeitige Belastungswechseln Schädigungen auf Grund einer zu langen Expositionsdauer in alterskritischen Tätigkeiten zu vermeiden.

### 3.3.6 Leitfaden zur Stärken-Schwächen-Analyse alternsgerechter und demografie-orientierter Arbeitsgestaltung (am Beispiel Kommunen)

In Kooperation mit der Stadt München wurde eine Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt, die basierend auf leitfadengestützten Interviews, die demografieorientierten Potentiale und Risiken in einer Kommune ermittelt. Hintergrund dieses Ansatzes ist die Erkenntnis, dass in der Regel auf kommunaler Ebene nur eingeschränkte Kenntnisse über die verschiedenen Aktivitäten, Ausgangsbedingungen und Probleme der verschiedenen Referate und Eigenbetrieb vorliegen. Gleichzeitig ist von einer starken Heterogenität auszugehen.

Der Interviewleitfaden ermöglicht eine strukturierte Stärken-Schwächen-Analyse der Ausgangslagen, der Handlungsbedarfe und der bereits getätigten Maßnahmen in den einzelnen Einheiten. Dies ermöglicht sowohl dem Gesamt-Personalrat als auch den Personalverantwortlichen z.B. einen Transfer von erfolgreichen Ansätzen, die Ergänzung des Qualifizierungsprogramms bis hin zum Einstieg in den Aufbau eines kommunalen Demografie-Managements.

### 3.3.7 Regelungshilfe zur Konkretisierung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in Vertragswerken (am Beispiel Flughafen)

Wenn Beschäftigte verschiedener Arbeitgeber in einem Bereich zusammenarbeiten, fordert das Kooperationsgebot im Arbeits- und Gesundheitsschutz, dass sich diese Arbeitgeber koordinieren, um sichere und gesunde Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten zu schaffen. Dazu ist es nötig, die



Arbeits- und Gesundheitsschutzerfordernisse für den konkreten Bereich detailliert zu erfassen und Standards für eine gute Kooperation zu entwickeln.

Gemeinsam mit dem Flughafen München wurde dies exemplarisch für den Bereich des Bodenverkehrsdienstes des Flughafens umgesetzt. Aufbauend auf konkreten arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen zur Koordination, zum Einsatz der Arbeitsmittel, zum Arbeitsschutzmanagement, usw. wurden Regelungsvorschläge entwickelt, die später in das Pflichtenheft der Vergabe eingearbeitet wurden. Das entwickelte Empfehlungsraster sowie das Vorgehen, kann auf alle Bereiche übertragen werden, in denen eine Koordination im Arbeitsschutz notwendig ist und ein Vertragswerk Standards regelt.

#### 3.4 Branchenübergreifende Produkte

#### 3.4.1 Workshop Konzept Gesund Führen – Gesunde Führungskräfte

Rahmenkonzept für einen Workshop mit Führungskräften mit dem Ziel, die Führungskräfte für gesunde Arbeitsgestaltung zu sensibilisieren. Nach einer Basisinformation werden Führungskräfte zunächst in ihrer Rolle als Beschäftigte mit speziellen Aufgaben angesprochen und gemeinsam folgende Themen – aus Sicht der Führungskräfte – bearbeitet:

- Eckpunkte gesundheitsförderlicher Führung
- Aktuelle Fehlbelastungen und Ressourcen: Was unterstützt und belastet die Führungsarbeit?
- Ansätze zur Verbesserung der Rahmenbedingungen der Führungsarbeit

Die Ergebnisse des Workshops können unmittelbar für die Entwicklung der Arbeitsbedingungen von Führungskräften genutzt werden und für Weiterentwicklung des Qualifikations- und Unterstützungsangebots für Führungskräfte (Optimierung des PE-Angebots).

#### 3.4.2 Monitor Demografie-Tarifverträge

Im Rahmen des Projekts wurde an der Erstellung des "Monitors Tarifverträge zur Gestaltung der Qualität der Arbeit" mitgearbeitet. Herausgegeben wurde die Broschüre, die einen aktuellen Überblick über Vereinbarungen zu alternsgerechten und demografiefesten Arbeitsbedingungen bietet, von der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Der Monitor bietet einen Überblick über aktuelle Demografietarifverträge aus den verschiedenen Branchen, deren Regelungsgegenstände und er gibt einen Überblick über Erfahrungen der beiden Akteure (Arbeitgeber und Arbeitnehmer) sowie deren Akzeptanz und eine Einschätzung zu den Wirkungen, die der Demografietarifvertrag auf die Branche und in einzelnen Betrieb entfaltet.

Eine wichtige Vorarbeit zu diesem Monitor war die Systematisierung von Tarifverträgen nach den verschiedenen Handlungsfeldern im Demografischen Wandel.

Abb. 5: Monitor Demografie-Tarifverträge





### 3.4.3 Demografieorientierte Arbeitszeitgestaltung im Spiegel von Länderregelungen und Tarifverträgen

Mit dem letzten Änderungsantrag wurde ein ergänzendes Arbeitspaket "Humane Arbeitszeitgestaltung – Exemplarische Bilanzierung nationaler und europäischer Betriebs- und Regelungspraxis" aufgenommen. Hintergrund hierfür war das hohe Interesse, das die verschiedenen Tarifpartner an spezifischen Regelungsmöglichkeiten lebensphasenorientierter Arbeitszeitgestaltung haben.

Bereits die Recherche der Demografie-Tarifverträge hatte gezeigt, dass in den letzten Jahren vielfältige tarifvertragliche und/oder betriebliche Modelle der Arbeitszeitgestaltung entstanden sind, die die Arbeitszeitdauer im Kontext der Lebensarbeitszeit und der Belastungsdauer regulieren (z.B. die Einführung sogenannter Entlastungstage). Zugleich wurden durch Initiativen des Gesetzgebers bessere Möglichkeiten geschaffen, die Arbeitszeit stärker an individuelle Bedürfnisse in verschiedenen Lebensphasen – aber auch an betriebswirtschaftliche Erfordernisse anzupassen.

Aufgabe der Arbeitszeit-Expertise war zum einen eine exemplarische Sondierung von betrieblichen und tarifvertraglichen Arbeitszeitmodellen und deren Systematisierung im Hinblick auf ihren Beitrag zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. Zu diesem Zweck wurden 12 Beispiele von tarifvertraglichen Arbeitszeitmodellen aus verschiedenen Dienstleistungs- und Industriebranchen sondiert und unter Berücksichtigung der Kernkriterien von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit und lebensphasenorientierter Personalarbeit systematisiert.

Beispielhaft zu nennen sind hier zum Beispiel die Tarifverträge zur Etablierung alternsgerechter Arbeit im Verkehrsbereich, die durch die Einführung von sogenannten Entlastungstagen den Erhalt der Arbeitsfähigkeit bis zum Erreichen des Rentenalters fördern sollen und denen zugleich ein Beitrag zur Betriebsbindung und zur Reduktion von Langzeiterkrankungen zugeschrieben wird. Zugleich wurden sowohl in der Metall- und Chemie-Industrie als auch in Teilen des Dienstleistungsbereichs tarifvertragliche Arbeitszeitmodelle vereinbart, die durch die Ermöglichung von (erweiterten) Familien- und/oder Pflegezeiten, Weiterbildungs- und Qualifizierungszeiten und die Schaffung von Übergängen Erwerbstätigkeit lebensphasenorientierte flexiblen in und aus der eine Arbeitszeitgestaltung unterstützen.

Die zweite Aufgabe der Arbeitszeitexpertise bestand in der Sondierung von gesetzlichen Regelungen aus europäischen Nachbarländern, die ein innovatives Potential für die Weiterentwicklung der Arbeitszeitpraxis in Deutschland bergen. Die Recherche fokussierte vor allem EU-Länder sowie die Schweiz und Norwegen und zeigte, dass nahezu alle europäischen Länder Arbeitszeitregelungen für die Beschäftigten in "schweren Berufen" bzw. für Nacht- und SchichtarbeiterInnen geschaffen haben, die Entlastungen in Bezug auf Pausen, Wochen- und Monatsarbeitszeit, Urlaub und Lebensarbeitszeit vorsehen. Beispiele für besonders weitreichende kompensatorische Regelungen sind zum Beispiel die "Schwerarbeitsverordnung" und das "Nachtschwerarbeitsgesetz (NSchG)" in Österreich, die einerseits kürzere Rentenanwartschaften und andererseits längere Erholungsurlaube und zusätzliche Kurzpausen für Beschäftigte in physisch und psychisch belastenden Berufen bzw. in Nacht und Schichtarbeit regeln. In Frankreich hat der Gesetzgeber noch stärker der Logik des Erwerbsverlaufs Rechnung getragen und ein 100-Punkte-Konto zum Monitoring und zur Kompensation der Beschwerlichkeit der Arbeit für Beschäftigte im privaten Sektors etabliert, wenn diese Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind, die die Lebenserwartung verkürzen können. Die gesammelten Punkte können für Weiterbildungen, die dem Arbeitnehmer erlauben, auf eine weniger beschwerliche Beschäftigung umzusatteln oder zur Finanzierung einer Entgeltfortzahlung beim Wechsel auf Teilzeitarbeit am Ende der Laufbahn genutzt werden.



#### 3.5 Vernetzung und Kooperationen

Im Rahmen des Projekts wurden vielfältige Kooperationen erzielt: Neben der Zusammenarbeit mit den Sozial- und Tarifpartnern kooperierte das Projekt vor allem mit den Berufsgenossenschaften und Unfallkassen der Branchen.

Zudem erfolgte eine – teilweise intensive – Vernetzung mit anderen INQA-Projekten mit ähnlichem Projektfokus, insbesondere mit dem Projekten Ergo Stahl, textil Fit, Profess, und Gesunde Arbeit im sächsischen Einzelhandel. Auch Kooperationen mit dem Bau-Projekt zur Weiterentwicklung der Leitmerkmalmethoden (Metaphyse) wurden eingegangen.

#### 4 BRANCHEN- UND BETRIEBSBERICHTE





### Handel



#### 4.1 Handel

Unter der Projektbranchenbezeichnung "Handel" war im Projekt einerseits der Groß- und Außenhandel bzw. der genossenschaftliche Großhandel sowie der Einzel- und Versandhandel gemeint. Der überwiegende Teil der Projektaktivitäten konzentrierte sich auf die Sparte "Einzel- und Versandhandel". Seitens des Projektverbundes wurden die Aktivitäten im Handel durch Tatjana Fuchs (Gesellschaft für Gute Arbeit mbH) gesteuert, unterstützt durch Michael Backmund, Grit Geide, Andra Barboni und Svea Vogel (Gesellschaft für Gute Arbeit mbH) und Anne-Marie Glowienka (hochForm Demografie- und Gesundheitsmanagement).

#### 4.1.1 Ausgangslage in der Branche/Sparte

Der Handel in Deutschland ist eine ausgesprochen beschäftigungsintensive Branche mit ca. 330.000 Unternehmen und ca. 3 Millionen Beschäftigten im Einzelhandel sowie 148.000 Unternehmen und 1,9 Millionen Beschäftigten im Großhandel¹. Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten spielt für die Zukunft der Branche objektiv eine zentrale Rolle: Der Altersdurchschnitt und die Anzahl der langjährig Beschäftigten steigen seit einigen Jahren deutlich an (vgl. Bundesregierung, in: Drucksache 18/735). In Zukunft bedeutet "langjährig" – auf Grund des jungen Einstiegsalters in der Branche – rund 50 Jahre Beschäftigungszeit. Vor allem in Tätigkeitsbereichen, die durch manuelle Lastenhandhabung, einseitige Körperhaltungen und/oder hohe emotionale Anforderungen geprägt sind, sind vermehrte Aktivitäten und Anstrengungen nötig, um vor allem die Gesundheit der Beschäftigten über das ganze Arbeitsleben zu erhalten.

Darauf weisen auch die Daten zur Arbeitsfähigkeit (gemessen mit dem Workability-Index WAI) hin, die jüngst von BGHW/DAK im Branchenreport Handel veröffentlicht wurden: Gut die Hälfte der Beschäftigten im Handel zeigt derzeit eine gute oder sehr gute Arbeitsfähigkeit. Ein knappes Drittel verfügt über eine mäßige Arbeitsfähigkeit und für immerhin 15,5 Prozent ist eine kritische Arbeitsfähigkeit zu konstatieren.

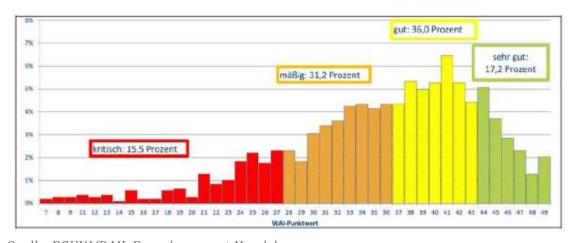


Abb. 6: Verteilung des WAI im Handel

Quelle: BGHW/DAK: Branchenreport Handel

Dabei ist die Arbeitsfähigkeit unter den Beschäftigten im Einzelhandel, wo nach wie vor Waren häufig manuell bewegt werden, schlechter als im Großhandel (35,4 zu 36,7) – trotz hoher Anteile von Teilzeitbeschäftigten mit niedrigeren Expositionszeiten.

Mit zunehmenden Alter geht die Arbeitsfähigkeit tendenziell zurück: Von jungen Beschäftigten mit WAI-

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> BGHW/DAK: Branchenreport Handel 2016.



Punktwerten von 41 sinkt die Maßzahl für die Arbeitsfähigkeit mit jedem Jahrzehnt. Besonders stark ist die Abnahme der Arbeitsfähigkeit von der Gruppe der 50- bis 59-Jährigen zur Gruppe der 60-Jährigen und Älteren. Hier liegt der WAI mit 31,9 Punkten durchschnittlich im mäßigen Bereich.

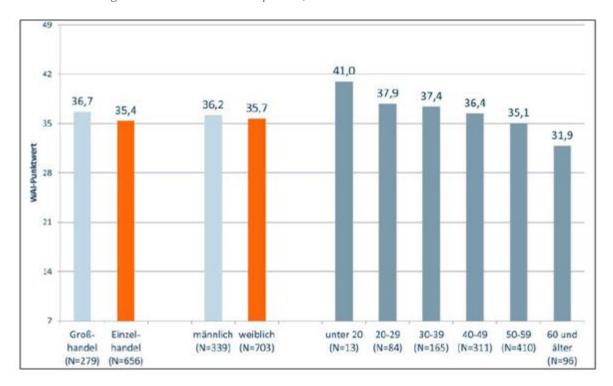


Abb. 7: Verteilung des WAI nach Handelssparten, Geschlecht und Alter

Ouelle: BGHW/DAK: Branchenreport Handel

Vor diesem Hintergrund gewinnen Maßnahmen zum Erhalt der Gesundheit und Leistungsfähigkeit ebenso an Bedeutung, wie die Förderung von Fähigkeiten und Kompetenzen. Diese müssen kontinuierlich entwickelt werden, um auch im höheren Lebensalter produktiv sein zu können. Zusammengefasst rückt damit die Etablierung einer gesundheits- und lernförderlichen Gestaltung der Arbeit in den Mittelpunkt.

Dabei stellen die vorherrschenden Beschäftigten- und Betriebsstrukturen die Gestaltungsakteure bei der praktischen Umsetzung dieses Ansinnens vor große Herausforderungen:

- 70% der Beschäftigten im Einzelhandel sind Frauen, die von den Konsequenzen des demografischen Wandels überproportional betroffen sind zum Beispiel, wenn es darum geht, Erwerbstätigkeit, Familie und Pflegeverantwortung in Einklang zu bringen.
- Knapp die Hälfte der Beschäftigten arbeitet in Teilzeit (vgl. Bundesregierung, in: Drucksache 18/735). Die Integration von Teilzeitbeschäftigten, die vielfach Familienverantwortung tragen, in Qualifizierungs-, Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen ist jedoch noch nicht befriedigend gelungen.
- Unternehmen mit Filialstrukturen und dezentralen Betriebsstätten stellen die dominierende Betriebsstruktur im Einzelhandel dar: Selbst Großunternehmen oder Konzerne weisen vor Ort häufig filialisierte Strukturen auf, da es sich um Discounter, Filialbetriebe, Verbrauchermärkte oder sonstige Einzelhandelsketten handelt. Dieser Sachverhalt stellt bereits für sich höchste Anforderungen an die Personalarbeit, die operativen Führungskräfte und die Interessensvertretungen. Vor dem Hintergrund der oben genannten Herausforderungen wird die Berücksichtigung dieser Struktur, also der Transfer in den "Markt vor Ort", zum Dreh- und



Angelpunkt für den Erfolg einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung und einer flankierenden Entwicklung von Gesundheits- und Demografie-Kompetenz.

Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen haben sich der Handelsverband Deutschland (HDE) und der Fachbereich Handel der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di im Rahmen des Projekts entschlossen, das Thema "alternsgerechte und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung" zu einem tarifpolitischen und betrieblichen Schwerpunkt zu machen. Der Arbeitgeberverband im Groß- und Außenhandel BGA konnte leider nicht als Projektpartner gewonnen werden, obwohl sich einige Großhandelsbetriebe an der Entwicklung und Erprobung von Gestaltungsansätzen beteiligt haben.

Zu Beginn des Projekts existierten lediglich vereinzelte betriebliche Aktivitäten zu dieser Thematik; eine breite Thematisierung auf Branchenebene wurde erst durch die Projektarbeit erreicht. Auch auf der tarifpolitischen Ebene gab es zu Projektbeginn keine Aktivitäten zum Thema Demografie und/oder alternsgerechte Arbeitsgestaltung..

#### 4.1.2 Kooperationspartner

Zentrale Projekt- und Transferpartner auf der Branchenebene waren auf der Arbeitgeberseite der Handelsverband Deutschland (HDE) und auf der Arbeitnehmerseite der Fachbereich Handel der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di. Diese beiden Verbände steuerten einerseits die Auswahl und Konkretisierung der Betriebsprojekte und stiegen im Verlauf des Projekts in die Verhandlung von Demografie-Tarifverträgen ein. Die regionalen Tarifkommissionen sowie verschiedene weitere ehrenamtliche Gremien dieser Verbände waren über die gesamte Projektlaufzeit regelmäßig in die Projektarbeit eingebunden.

Ein weiterer wichtiger Kooperationspartner – insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung von Verfahren/Gestaltungsansätzen im Bereich der gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung – war die Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik (BGHW).

Als betriebliche Entwicklungs- und Erprobungspartner beteiligten sich folgende Betriebe:

- Galeria Kaufhof Filiale Hannover
- Real.- mit 6 verschiedenen Filialen
- Rewe Markt GmbH Region Süd mit insgesamt 452 Märkten
- Ikea Berlin Brandenburg
- Sanacorp 3 Standorte
- Böhler Uddeholm Standort Düsseldorf

Für die Auswahl der Betriebe war eine Verankerung in den oben genannten Verbänden maßgeblich: Im Idealfall waren die beteiligten betrieblichen Akteure auf der Arbeitgeberseite Mitglieder einer Tarifkommission des HDE und auf der Arbeitnehmerseite Mitglieder einer Tarifkommission von ver.di. In jedem Fall erforderte die Projektarbeit die Bereitschaft der betrieblichen Partner, über ihre Erfahrungen mit den Gestaltungsansätzen auf der Verbandsebene zu berichten, um einen entsprechenden Transfer zu gewährleisten.



#### Abb. 8: Überblick über die Projektpartner im Bereich Handel

#### Strategische und Transfer-Partner





#### Betriebliche Entwicklungs-Partner











#### Transfer- und Entwicklungspartner



#### Wissenschaftliche Verbundpartner





#### 4.1.3 Ziele

Die Projektleitung hatte – entsprechend der Antragsstellung – zunächst das Ziel, einzelne betriebliche Akteure für die Erprobung von möglichst unterschiedlichen bestehenden Gestaltungsansätzen in verschiedenen demografierelevanten Handlungsfeldern zu gewinnen. Im zweiten Schritt sollten die gewonnen Erkenntnisse auf Branchenebene kommuniziert und verbreitet werden. Drittens sollte - auf der Basis dieser Erkenntnisse – eine Sensibilisierung der tarifpolitischen Akteure für die Bedeutung von Arbeitsgestaltung im demografischen Wandel erfolgen. Viertens sollten für einzelne Gestaltungsansätze Multiplikatorenkonzepte entwickelt werden, falls diese noch nicht vorhanden sind.

Im Verlauf des Projekts gewann für die Projektbranche Handel die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von branchenspezifischen Gestaltungsansätzen einen besonderen Stellenwert. Der Grund hierfür lag in der strukturellen Besonderheit der Branche: den Filialstrukturen. Diese Besonderheit erforderte bei der Erprobung von Ansätzen stets erhebliche Modifikationen. Zudem lagen für viele Themen keine passenden Instrumente vor. Für den Handel bestehen nicht nur erhebliche Forschungslücken in Bezug auf die gesundheitlichen Wirkungen der prägenden Arbeitsbedingungen, sondern auch in Bezug auf Interventions- und Gestaltungsansätze.

Aus Sicht der Gewerkschaft ver.di zählte die arbeitspolitische Gestaltung alternsgerechter Arbeitsbedingung von Anfang an zu den zentralen Zielen auf der Branchen- und Tarifebene. Dabei wurde stets der Verankerung eines zumindest groben Regelungsrahmens in Demografie-Tarifverträgen eine hohe Bedeutung zugemessen. Auch für die Gewerkschaft war die hohe Resonanz, die die Mitglieder der Entwicklung und Absicherung von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen entgegenbrachten, überraschend.





Im Verlauf des Projekts wurden alle ehrenamtlichen Gremien, die an der Entwicklung von Tarifwerken mitarbeiten, inhaltlich zu dem facettenreichen Themen alternsgerechter Arbeitsgestaltung geschult und in einen intensiven Dialog über verschiedene Gestaltungsansätze – gemeinsam mit den Arbeitgebervertretern und der Fachöffentlichkeit – eingebunden.

Zu Gunsten dieses Dialogs wurden Befragungen von Beschäftigten, Mitgliedern oder Personalverantwortlichen zurückgestellt. Ursprünglich sollten diese partizipativen Elemente eine größere Rolle im Projekt spielen. Jedoch gab es in dieser Frage selten Einigkeit unter den Sozialpartnern.

Abb. 9: Beschäftigten-Befragungen im Einzel- und Großhandel

Die Spitzenvertreter des **Arbeitgeberverbandes HDE** fluktuierten im Verlauf des Projekts erheblich. Das ging nicht spurlos an der Haltung zum und den Zielen im Projekt vorbei: Zu Beginn der Projektlaufzeit standen auf der Arbeitgeberseite die tarifpolitische Zielsetzung und die Entwicklung eines Instrumentenangebotes für die Mitgliedsunternehmen gleichrangig nebeneinander. Der tarifpolitische Sprecher räumte der aktiven Gestaltung der Branchen-Attraktivität durch ein darauf ausgerichtetes Handeln der Sozialpartner eine hohe Bedeutung ein. Das drückte sich auch in einer hohen Offenheit für einen demografieorientierten tarifpolitischen Dialogs aus.

Im zeitlichen Verlauf wurde diese Zielsetzung immer wieder von den verschiedenen Sprechern und Gremien modifiziert, während die Entwicklung von branchenspezifischen Gestaltungsansätzen, Handlungshilfen und Verfahren stetig höhere Bedeutung erhielt.

Nichts desto trotzt wurde durch und im Projekt der Dialog der arbeitgeber- und arbeitnehmerseitigen SpitzenvertreterInnen und ihrer Gremien intensiviert, durch die Etablierung eines Beirats der SpitzenvertreterInnen, regelmäßige Fachveranstaltungen und eine intensive Kommunikation über die Erfahrungen aus konkreten Gestaltungsprojekten. Diesen Dialog setzten die Tarifvertragsparteien schließlich auf der tarifpolitischen Ebene fort, wobei die Idee einer gemeinsamen Empfehlung von "Tools" (Gestaltungsansätze, Handlungskonzepte, Qualifizierung) auch in den Tarifverhandlungen zu alternsgerechter Arbeitsgestaltung, gesunder Führung und Demografie-Analyse eine große Rolle spielte.

#### 4.1.4 Vorgehen

#### 4.1.4.1 Aufbau von Arbeitsstrukturen

Für die Projektarbeit im Handel war der Aufbau von folgenden Arbeitsstrukturen bedeutsam, um mit den Partnern auf der **Branchenebene betriebsübergreifend** zusammenzuarbeiten:

- Etablierung eines **Beirates der VerhandlungsführerInnen und SpitzenvertreterInnen von HDE und ver.di**, zur regelmäßigen Strukturierung und Planung der Projektarbeit. In diesem Gremium wurden auch Arbeitsergebnisse und Erfahrungen aus den Betriebsprojekten besprochen sowie die Schwerpunktthemen und das weitere Vorgehen festgelegt.
- Gemeinsame Verständigung auf einen intensiven **Dialogprozess zu diesen Schwerpunktthemen**: Vorbereitung von Fachhearings/Fachveranstaltungen, Newslettern, Veröffentlichungen, Vertiefung dieser Themen im Rahmen der Verhandlungen, usw.
- Tarifverhandlungen mit Informationen/wissenschaftlichen Inputs durch das Projekt, aufbauend auf den Fachveranstaltungen; Ziel: Information aller Verhandlungsbeteiligten.
- Tagesseminare/Qualifizierungen mit den Tarifkommissionen zur Vertiefung der Themen, Vorbereitung auf Tarifverhandlungen.



Abb. 10: Aufbau von Arbeits- und Kommunikationsstrukturen: Pressemitteilungen zur Etablierung eines Beirates für alternsgerechte und lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung und Einladung zu den Fachhearings mit den Spitzenvertreter/innen der Tarifpolitik









Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.1.4.2 Rolle der Betriebsprojekte

Die Betriebsprojekte hatten im Demografie- und Tarifprojekt ZusammenWachsen-ArbeitGestalten vor allem folgende Funktionen:

- 1. Illustration und Sensibilisierung der Tarifvertragspartner für die Gestaltungserfordernisse und -möglichkeiten in Bezug auf die Herausforderungen des demografischen Wandels. Vor diesem Hintergrund war es von größter Bedeutung, dass der Betrieb arbeitgeber- und arbeitnehmerseitig gut in den tarifpolitischen und Verbands-Strukturen vernetzt war. Überall dort, wo diese Schnittstellen entsprechend besetzt waren, gelang ein sehr nachhaltiger Transfer der Ergebnisse in die Verbands- und Gewerkschaftskommunikation und eine entsprechende Sensibilisierung. Hier kann man von einem sehr gelungenen Transfer von Betriebsergebnissen auf die Branche sprechen, durch die entsprechenden Projektstrukturen (siehe oben).
  - War der Betrieb bereits zu Beginn des Projekts unzureichend vernetzt oder verlor das Unternehmen diese Vernetzung, zum Beispiel durch Austritt aus der Tarifbindung, hatte dies teilweise sehr negative Rückwirkungen auf den Ergebnistransfer.
- 2. Erprobung und Entwicklung von Instrumenten und Gestaltungsansätzen für die Branche: Entgegen der ursprünglichen Intension des Verbundes beschränkte sich die Rolle der Betriebe nicht in der reinen Anwendung von bestehenden Gestaltungsansätzen, sondern insbesondere im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung wurden etliche neue Gestaltungsinstrumente für die Branche entwickelt und schließlich in einem weiteren Betrieb erprobt.
- 3. **Erprobung von Multiplikatorenkonzepten**: Eine weiterführende Zielsetzung der Projektarbeit bestand in der Entwicklung von Multiplikatorenkonzepten. Diese wurden entweder in Betrieben mit Filialstruktur oder Standort- bzw. betriebsübergreifend erprobt. Ziel dieser Qualifizierungen war es, betriebliche Akteure zu befähigen, die entwickelten Ansätze selbständig im Betrieb anzuwenden.





Die Betriebsprojekte, in denen die Betriebs- und Transfer-Partner gut vernetzt waren (v.a. REWE, IKEA, Kaufhof, anfangs REAL, anfangs Sanacorp) spielten für den Transfer der Gestaltungserfahrungen eine wichtige Rolle. Dieser realisierte sich sowohl auf den Projektveranstaltungen als auch in Newslettern und weiteren Veröffentlichungen. Aber auch auf zahlreichen Veranstaltungen der Partner, auf denen das Projekt und die Betriebsergebnisse vorgestellt wurden.

Abb. 11: Zentrale Schulungen zur Ausbildung von ErgoScouts für 450 Filialen





Abb. 12: ErgoScouts bei der Arbeit in der Filiale





#### 4.1.4.3 Gestaltungsanliegen der einzelnen Betriebsprojekte

Im Handel waren 6 Unternehmen in die unmittelbare Entwicklung von Gestaltungsansätzen integriert. Mit weiteren Unternehmen (Metro, Karstadt, H&M) wurde ein unregelmäßiger Austausch gepflegt, mit dem Ziel, einen wechselseitigen Transfer von Gestaltungswissen zu organisieren.

Alle Pilotbetriebe hatten ein großes Bedürfnis, zum Thema "gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung" aktiv zu werden – alle anderen denkbaren und demografierelevanten Handlungsfelder rückten zu Gunsten dieses Themas in den Hintergrund.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass die strukturellen Voraussetzungen, die Kompetenzen und Erfahrungen in diesem Feld – bis auf wenige Ausnahmen – nur sehr unterentwickelt vorhanden waren: Im Regelfall lag beispielsweise die Gefährdungsbeurteilung nicht vollständig vor, die Akteure hatten nur rudimentäre Kenntnisse im Arbeits- und Gesundheitsschutz, den Führungskräften waren ihre Aufgaben



in diesem Feld nicht bekannt, Erhebungsinstrumente, die tätigkeitsspezifische Belastungen erfassen, lagen nicht vor, usw.; d.h. das Handlungsfeld "betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutz/ Gesundheitsmanagement" war als wichtig erkannt, aber – bis auf Ausnahmen – noch wenig bearbeitet. In der folgenden Übersicht sind die Gestaltungsziele der betrieblichen Akteure, die Entwicklungs- und Erprobungs-Ansätze sowie die zu berücksichtigenden Faktoren beschrieben. Einen ausführlicheren Überblick über die Betriebe und deren Aktivitäten findet sich im Anhang "Betriebssteckbriefe".

Abb. 13: Überblick über die betrieblichen Pilotprojekte im Handel

Betrieb	Gestaltungsziele	Was wurde entwickelt/ erprobt?	Was musste berücksichtigt werden?
Galeria Kaufhof Filiale Hannover (Kauf- und Warenhaus)	<ul> <li>Beteiligung der Beschäftigten und Führungskräfte in der Gefährdungsbeurteilung;</li> <li>Strukturierte Entwicklung von Maßnahmen und Monitoring;</li> <li>Förderung von ergonomischen Verhalten am Arbeitsplatz;</li> </ul>	Gesundheitswerkstätten als     Beteiligungskonzept;     Unterstützung der AG-/BR-Vertreter     bei der Entwicklung von     Maßnahmen zur Gestaltung der     psychischen Belastungen     (Vorarbeit für PEGA);     ErgoScouts – Multiplikatoren zur     Integration von Ausgleichs- und     Entlastungsübungen am     Arbeitsplatz;	Geringe Erfahrungs-Basis im Arbeits- und Gesundheitsschutz; Große Konflikte/Unkenntnis über die Gefährdungsbeurteilung der Psychischen Belastungen;     Ergonomische Herausforderungen, die Tätigkeiten (Steh-Arbeitsplätze) zu gestalten;
Real (6 Lebensmittel- und Verbrauchermärkte)	<ul> <li>Erprobung eines praxisnahen Vorgehens bei der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen;</li> <li>Entwicklung und Test von drei verschiedenen Erhebungsverfahren sowie Workshop- und Beteiligungskonzepten;</li> </ul>	Entwicklung von allen nötigen Instrumenten und Arbeitshilfen zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung der Psychischen Belastungen (PEGA), auf Basis von 380 Befragungen, 40 Begehungen und 20 Workshops – Kooperationsprojekt mit der Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik;	Sehr unterschiedliche Bedingungen in den Märkten – teilweise überlagert von starken Konflikten zwischen den Betriebsparteien;     Geringe Erfahrungs-Basis im Arbeitsund Gesundheitsschutz bei den Akteuren Vor-Ort, trotz guter Unterstützung durch die entsprechende Fachabteilung;     Projekt wurde teilweise durch den konflikthaften, zeitweisen Austritt des Unternehmens aus der Tarifbindung beeinflusst;
Rewe Markt GmbH – Region Süd mit insgesamt 452 Märkten (Lebensmittel – Filial- Unternehmen)	Weiterentwicklung der Ausbildung von Gesundheits- Multiplikatoren. Integration neuer Themen/Funktionen:  Ausbildung zu ErgoScouts;  Ausbildung zur organisatorischen Unterstützung bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Faktoren;  Grundqualifikation der Führungskräfte im Markt zum Thema "Gefährdungsbeurteilung der psychischen Faktoren";	Entwicklung und Erprobung von Multiplikatorenkonzepten:  • Erprobung des Ansatzes im Lebensmittel-Filialbereich;  • Ausbildung von 450 ErgoScouts für die Filialen; (Entwicklung eines Leitfadens für Multiplikatoren);  • Ausbildung von 25 Führungskräften und Gesundheitsmultiplikatoren zur Durchführung eines Teamverfahrens zur Ermittlung von psychischen Gefährdungsfaktoren und zur partizipativen Maßnahmenentwicklung; (PEGA Team, PEGA-Gesundheitswerkstätten, PEGA Start);	Betrieb mit gut strukturiertem zentralen Gesundheitsmanagement; Integration der neuen Themen traf auf zentraler und mittlerer Ebene auf breites Interesse und Unterstützung;     Herausforderung bestand in den vielfältigen Vor-Ort-Situationen in den 450 Filialen;     Transfer in die Märkte/Filialen funktionierte gut, wenn die Führungskräfte organisatorisch und informatorisch eingebunden waren; War diese Voraussetzung nicht erfüllt, konnten die Multiplikatoren ihre Wirkung selten entfalten;
lkea – Berlin Brandenburg (Möbel- und Versandhandel - 2 Filialen)	Erstmalige Ausbildung von ErgoScouts in 2 Filialen; Integration von Entlastungs- und Entspannungsübungen am Arbeitsplatz;	Erprobung des Multiplikatorenkonzepts ErgoScouts in einem Möbel- und Versandhandelsunternehmen:  • Ausbildung von 450 ErgoScouts für die Filialen;  • Test des spartenübergreifenden Einsatzes (Übertragbarkeit ist vorhanden);  • In Zukunft: Integration/Verankerung in die Unterweisung und in die Ausbildung durch das Unternehmen	Gute Unterstützung durch die betrieblichen Sozialpartner; Vor diesem Hintergrund konnte die Ausbildung reibungslos durchgeführt werden und traf auf ein hohes Interesse und Engagement bei den Multiplikatoren (ErgoScouts);      Andererseits wenig sensibilisierte Führungspersonen, die die Multiplikatoren nur begrenzt bei der Durchführung unterstützen; Vor diesem



Betrieb	Gestaltungsziele	Was wurde entwickelt/ erprobt?	Was musste berücksichtigt werden?
		geplant;	Hintergrund wurde eine Kurz- Qualifizierung der Führungskräfte beschlossen;
Sanacorp 3 Standorte Pharma-Großhandel	Verbesserung der Kommunikation zwischen Beschäftigten und Führungskräften;  Einstieg in den Aufbau eines Gesundheitsmanagements an den Standorten;  Sensibilisierung der Führungskräfte für das betriebliche Gesundheitsmanagement;	Modifizierte Anwendung des Dialoginstruments "Anerkennender Erfahrungsaustausch":  • Qualifizierung der Führungskräfte; • Durchführung vom 120 Mitarbeitergesprächen nach dem Leitfaden des anerkennenden Erfahrungsaustausch; • Zusammenfassung und Auswertung der Informationen zum Aufbau eines Gesundheitsmanagements am Standort;  Entwicklung und Test eines Workshopkonzepts zur Sensibilisierung der Führungskräfte an verschiedenen Standorten für die Thematik des gesundheitsförderlichen Führens;	<ul> <li>Die operativen Führungskräfte an den Standorten (Teamleiter/innen) hatten bisher keine Erfahrung mit Ausbildungen/Qualifizierungen zur Personalführung; Es gab keine Kultur der Mitarbeitergespräche;</li> <li>Sowohl die Führungskräfte als auch die Beschäftigten reagierten dennoch auf die Einführung eines "wertschätzenden Dialogs" aufgeschlossen;</li> <li>Die Führungskräfte an einem Standort für Qualifizierung oder einen Workshop zusammen zu holen, war nur im Rahmen von geteilten Seminarzeiten möglich (morgens 2,5 Stunden, nachmittags 2,5 Stunden);</li> <li>Die Maßnahmen wurde erfolgreich erprobt und durch die Personalabteilung fortgeführt;</li> </ul>
Böhler Uddeholm Standort Düsseldorf Stahlgroßhandel	<ul> <li>Entwicklung eines personalpolitischen Instruments zur Identifizierung von alterskritischen Arbeitsschwerpunkten;</li> <li>Identifikation von Wechselmöglichkeiten zwischen alterskritischen und altersunkritischen Teiltätigkeiten;</li> <li>Darauf aufbauend: Entwicklung eines Personalkonzepts zur präventiven Gestaltung der Berufsverläufe durch frühzeitige Belastungswechsel;</li> </ul>	Entwicklung eines Handlungskonzepts zur Entwicklung von Alternsgerechten Berufsverläufen: Ermittlung von Basisinformationen Leitfadengestützte Interviews mit Beschäftigten und Führungskräften Vorstellung der Ergebnisse bei den Unternehmensverantwortlichen;	Betriebsprojekt litt unter vielfältigen Personalwechseln und dem Austritt des Betriebes aus der Tarifbindung;     Konzept wurde nur rudimentär entwickelt: Die Entwicklung des Personalkonzepts konnte nicht umgesetzt/erprobt werden;

Quelle: Eigene Darstellung



## 4.1.5 Ergebnisse

Im Rahmen des Projekts wurden folgende Ergebnisse erreicht: Sensibilisierung der Tarifvertragspartner für eine tarifpolitische Gestaltung alternsgerechter Arbeit:

- Zwei Schwerpunkt-Tarifgebiete wurden bestimmt, die Demografie-Tarifregelungen verhandeln. Die Tarifvertragsparteien waren sich zunächst einig, die vereinbarten Tarifregelungen eines Demografie-Tarifvertrages durch weitere Tarifwerke in den übrigen Landesbezirken auf das Bundesgebiet zu übertragen
- Als tarifpolitische Schwerpunktthemen wurden benannt:
   Alternsgerechte Arbeitsgestaltung, gesunde Führung,
   Demografie-Analyse; anschließend wird das Thema
   "Arbeitszeitgestaltung im Demografischen Wandel"
   bearbeitet. Die Verhandlungen waren zum Ende des Projekts
   bereits weit fortgeschritten (11/2016);



Abb. 14: Bericht über Branchenkonferenz Quelle: Lebensmittelzeitung

- In der engeren Verhandlung waren folgende Regelungen:
  - Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung im Einzelhandel sollte durch Angaben zum Turnus, Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Betriebsrat sowie zur Maßnahmenableitung konkretisiert und konkrete Instrumente sowie Arbeitshilfen für die Durchführung empfohlen werden, z.B. das INQA-/BGHW-Tool PEGA, die Leitmerkmalmethoden in der jeweilig aktuellen Fassung etc.
  - Es wurde darauf verwiesen, dass der Einsatz von geschulten MultiplikatorInnen für die Umsetzung von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung wichtig ist und entsprechende Empfehlungen zur Ausbildung gegeben;
  - Die Tarifvertragsparteien wollten auf eine umfangreiche Toolbox verweisen und regeln, wie die Arbeit mit diesen Gestaltungsansätzen (z.B. die Auswahl) im betrieblichen Alltag organisiert werden soll.
  - In der Diskussion waren Eckpunkte, um die Qualität von Führung zu entwickeln (Kompetenzanforderungen und -entwicklung; Feedbackmöglichkeiten für die Beschäftigten, Anforderungen an die Zusammenarbeit der betrieblichen Sozialpartner zum Thema gesundes Führen, etc.
- Trotz dieses fortgeschrittenen Verhandlungs- und Vereinbarungsstandes brachen die Arbeitgeber Anfang März 2017 (nach Projektende) die Verhandlungen auf Branchenebene ergebnislos ab. Hintergrund waren nach verschiedenen Verlautbarungen erhebliche Konflikte in anderen Themenbereichen.
- Dass das Projekt dennoch einen erheblichen Beitrag zur Sensibilisierung der Sozialpartner geleistet hat, wird durch zwei Aspekte deutlich: Im Jahr 2017 starteten in fast allen großen Einzelhandelsunternehmen, deren Vertreter/innen den Hearings und Veranstaltungen beiwohnten, Verhandlungen zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeit auf betrieblicher Ebene mit dem Ziel umfassende Betriebsvereinbarungen zu den bisher tarifpolitisch diskutierten Thematiken zu verhandeln. Zum zweiten wurde binnen weniger Monate bei Primark ein Haustarifvertrag zum Thema gesundheitsförderliche Führung abgeschlossen ein Tarifwerk, das bisher diverse Alleinstellungsmerkmale aufweist (siehe Kasten).



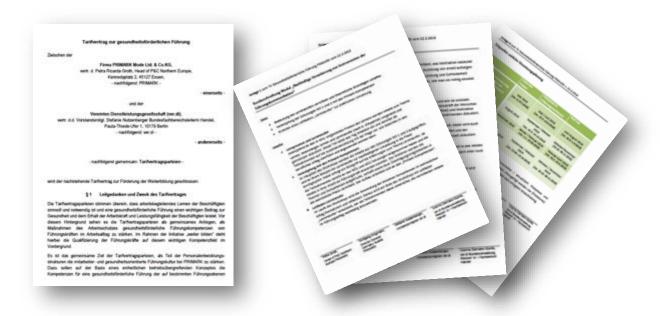
Kasten: Die Inhalte des Tarifvertrages zu gesunder Führung bei Primark - abgeschlossen nach Ende des Projekt

## Tarifvertrag zur gesundheitsförderlichen Führung

Unterzeichnet durch PRIMARK Mode Ltd. & Co.KG und die vereinte Dienstleistungsgesellschaft (ver.di) am 22.3.2018

### Inhalte:

- Definition von gesundheitsförderliche Führung und Festlegung eines hierfür mindestens notwendigen Kompetenzprofils
- Regelung eines Qualifikationsprogramms zur Entwicklung und Förderung gesunder Führung auf der Basis von 4 aufeinander aufbauenden Qualifikationsmodulen, die in Anlagen näher beschrieben sind:
  - Nachhaltige Verankerung von Instrumenten der Führungskommunikation
  - Motivation
  - o Konfliktmanagement
  - o Führen unter Berücksichtigung kultureller Belange und Geschlechterrolle
- Installation eines Arbeitskreises und Beirates der Sozial- und Tarifpartner, mit dem Ziel den Qualifikationsfortschritt zu reflektieren, zu evaluieren und zu überwachen.
- Festlegung eines Informations-, Beteiligungs- und Evaluationskonzept, das auch eine Beteiligung der Beschäftigten ohne Führungsaufgaben zusichert.
- Festlegung eines Überprüfungs-, Monitoring- und Schlichtungsmechanismus



Die Tarifvertragsparteien auf der Branchenebene hatten sich zunächst bewusst für eine veränderte Kultur der Zusammenarbeit im Rahmen der Demografie-Tarifverhandlungen entschieden. Darunter sind folgende Aspekte zu verstehen:

- Mit dem Beirat, den Fachhearings und den thematischen Impulsen im Rahmen der Tarifverhandlungen wurde ein neue Art des Tarifdialogs etabliert;
- Zum ersten Mal hatten sich beide Verhandlungsparteien darauf verständigt, ein neues Tarifthema im Rahmen der Friedenspflicht auf den Weg zu bringen;
- In wie weit das Scheitern dieses Weges Narben in Bezug auf die Kooperation der Tarifvertragspartner hinterlässt, muss an anderer Stelle beurteilt werden.

Die Tarifvertragsparteien hatten sich zunächst darauf verständigt, im Rahmen der Tarifverträge u.a. auf



eine Toolbox für den Einzelhandel (Transferplattform) zu verweisen. Der Aufbau dieser Toolbox wurde im Rahmen einer Anschlussförderung auf den Weg gebracht (www.toolbox-fuer-den-handel.de).

- In diese Toolbox wurden Gestaltungsinstrumente und Verfahren aufgenommen, die aus Sicht der arbeitgeber- und arbeitnehmerseitigen Tarifkommissionen empfehlenswert und geeignet sind, einen positiven Beitrag zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit zu leisten; in der derzeitigen Fassung sind dies neben den Instrumenten, die im Rahmen des Projekts entwickelt wurden, vor allem Handlungshilfen und Checklisten, die durch die Initiative Neue Qualität der Arbeit, die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin und die Deutsche Gesellschaft der Unfallversicherungen sowie die Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik herausgegeben werden;
- Die Toolbox wurde zu Beginn im Dialog der Tarifvertragsparteien entwickelt (später mit dem Kooperationspartner ver.di) und vereinzelt die betriebliche Anwendung der Tools evaluiert; geplant ist eine Ergänzung bestehender Gestaltungsansätze durch weitere Bausteine, falls das erforderlich ist; sowie die bewusste Aufnahme von weiteren Gestaltungsinstrumenten, wenn die Partner dies unterstützen. Zu diesem Zweck sollte die Arbeit des Beirats zunächst weitergeführt werden.

Abb. 15: Erste Sammlung von Gestaltungsinstrumenten für die Toolbox Einzelhandel





Tennisspielerin

Quelle: Eigene Darstellung

Im Rahmen des Projekts im Bereich Handel wurden mehrere branchenspezifische und branchenübergreifende Gestaltungsansätze entwickelt, die teilweise in umfangreichen Medienmappen zusammengefasst werden. Dazu zählen:

## ErgoScouts - Ausgleichsübungen für Beschäftigte im Handel

Gemeinsam mit den Betriebspartnern Kaufhof und REWE wurde das Multiplikatorenkonzept "ErgoScouts" für den Einzelhandel entwickelt. Es setzt auf Ausgleichs- und Entlastungsübungen, die als Mikropausen in den Arbeitsalltag von Beschäftigten im Einzelhandel integriert werden. Damit lassen sich die gesundheitlichen Fehlbelastungen, die beispielsweise durch langes Stehen, Sitzen oder einseitige Körperhaltungen am Arbeitsplatz entstehen können, reduzieren und somit Gesundheitsschutz und Prävention effektiv verbessern und nachhaltig ausbauen.

Qualifizierte "ErgoScouts" übernehmen dabei die Anleitung und motivieren ihre Kollegen und Kolleginnen, die speziell für ihren Arbeitsplatz konzipierten Übungen in den Tagesablauf als aktive "Mikropausen" einzubauen und im Laufe der Arbeitszeit möglichst häufig

einzusetzen.



## "Psychische Belastung erfassen – Gesunde Arbeit gestalten" (PEGA) – ein branchenspezifischer Ansatz zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

In Kooperation mit der BGHW und den Sozialpartnern der Handelsunternehmen REAL, REWE und Kaufhof wurden branchenspezifische Instrumente und Verfahrensbeschreibungen entwickelt, zur Erfassung und Beurteilung von psychischen Belastungen, Entwicklung von Maßnahmen zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeit und zur Dokumentation im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung. Die Grundlage für die Verfahrensentwicklung sind die Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA).

Im Einzelnen entstanden in den umfangreichen Betriebsprojekten folgende Produkte:

- PEGA-Start eine Handlungshilfe zur Durchführung aller Prozess-Schritte der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen unter besonderer Berücksichtigung der spezifischen Bedingungen im Handel
- 3 verschiedene Analyse-Instrumente für den Einzelhandel sowie die entsprechenden Anleitungen und excelbasierten Auswertungstools
  - o PEGA-Team (Kurzbefragung für den Einsatz in Workshops)
  - o PEGA-Befragung (Fragebogen für anonyme Mitarbeiterbefragungen)
  - PEGA-Expertencheck (Checkliste für die Dokumentenanalyse und Begehungsinterviews)
- Ein Workshop-Konzept zur Durchführung von Gesundheitswerkstätten inkl. Anleitung und Qualifizierung der ModeratorInnen
- Wissensspeicher zur Arbeitsgestaltung im Handel
- Handlungshilfen mit Instrumenten- und Verfahrensbeschreibungen sowie Musterschreiben, Checklisten, Ablaufplänen

Abb. 16: Übersicht über die PeGA-Produkte "Psychische Belastungen erfassen – gesunde Arbeit gestalten"



Quelle: Eigene Darstellung

## Workshop-Konzept Gesund Führen – Gesunde Führungskräfte

In Kooperation mit dem Pharmagroßhändler Sanacorp entstand ein Rahmenkonzept für einen Workshop mit Führungskräften mit dem Ziel, die Führungskräfte für gesunde Arbeitsgestaltung zu sensibilisieren. Nach einer Basisinformation werden Führungskräfte zunächst in ihrer Rolle als



Beschäftigte mit speziellen Aufgaben angesprochen und gemeinsam folgende Themen - aus Sicht der Führungskräfte – bearbeitet:

- Eckpunkte gesundheitsförderlicher Führung
- Aktuelle Fehlbelastungen und Ressourcen: Was unterstützt und belastet die Führungsarbeit?
- Ansätze zur Verbesserung der Rahmenbedingungen der Führungsarbeit

Die Ergebnisse des Workshops können unmittelbar für die Entwicklung der Arbeitsbedingungen von Führungskräften genutzt werden und für die Weiterentwicklung des Qualifikations- und Unterstützungsangebots für Führungskräfte (Optimierung des PE-Angebots).

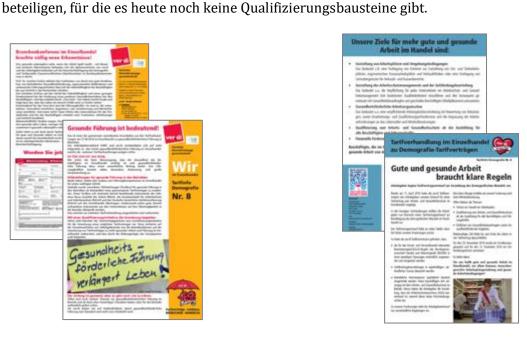
## 4.1.6 Nachhaltigkeit

Die tarifpolitischen Vereinbarungen, die zum Zeitpunkt des Projektendes in der Diskussion waren, konkretisierten den Rahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes für den Handel und erweiterten diesen Rahmen in Richtung einer betrieblichen Gesundheitsförderung sowie zum gesunden Führen. Da Tarifwerke eine breite Durchdringung in der Branche entfalten, war davon auszugehen, dass die darin verankerten Maßnahmen in die Umsetzung kommen, was einer hohen Nachhaltigkeit gleichgekommen wäre.

Die für diesen Diskussionsstand notwendige Sensibilisierung ermöglichte, dass auch nach dem vorläufigen Scheitern der Verhandlungen eines Branchentarifvertrages binnen weniger Monate ein Unternehmenstarifvertrag entwickelt und abgeschlossen werden konnte (vgl. Kasten Tarifvertrag Primark), der die Vorarbeiten zum Thema gesundheitsförderliche Führung aufgriff. Zudem wurden unmittelbar nach dem Scheitern der Verhandlungen etliche betriebliche Initiativen zum Abschluss von Betriebsvereinbarungen zur Konkretisierung der Gefährdungsbeurteilung, des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung in verschiedenen Handelsunternehmen gestartet.

Neben diesen Aktivitäten der Tarifvertragsparteien fördert auch die durch das Projekt entstandene Zusammenarbeit mit der zuständigen Berufsgenossenschaft die Nachhaltigkeit: Der umfassende Ansatz PEGA wird nun als Instrument der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen allen Mitgliedsunternehmen empfohlen und in das komplette Schulungsprogramm aufgenommen. Zugleich wird sich die BGHW an der Entwicklung von Schulungsbausteinen für weitere Gestaltungstools







## 4.1.7 Erkenntnisse

Das Ziel, die Projektpartner für die Chancen einer tarifpolitischen Gestaltung von alternsgerechter Arbeit zu sensibilisieren, wurde erreicht. Die Verhandlungen von ersten Tarifvereinbarungen standen kurz vor einem Abschluss und die Sozial- und Tarifpartner hatten sich öffentlich für den Abschluss dieser Verträge positioniert. Dies lässt sich zunächst als großer Erfolg bewerten, da zu Projektbeginn im Handel weder Vorarbeiten noch Vorerfahrungen zu dieser oder einer vergleichbaren Thematik vorhanden waren. Die Sozialpartner hatten immer wieder betont, dass sie erstmalig und "unter Einhaltung der vereinbarten Friedenspflicht" sich einer völlig neuen Thematik widmen und "unter Beweis stellen" wollen, dass diese "neue Form des tarifpolitischen Dialogs" konkrete Ergebnisse bringen wird.

Abb. 17: Die ver.di- und HDE-Verhandlungsführer/innen der Schwerpunkttarifgebiete im Dialog über alternsgerechte Arbeitsgestaltung durch Demografie-Tarifpolitik









Dieser neu eingeschlagene Weg verlief jedoch nicht immer geradlinig und ist – nach Ende des Projekts – auf der Branchenebene zunächst gescheitert: Allein der viermalige Wechsel der tarifpolitischen Koordinierung auf der Arbeitgeberseite, jeweils verbunden mit neuen Schwerpunktsetzungen und Positionen, war eine große Herausforderung für die Projektarbeit. Zudem überwölbten häufig andere



Tarif-Themen (Entgelte, neue Entgeltstrukturen) und Austritte aus der Tarifbindung die Projektarbeit und die Zielsetzung, sozialpartnerschaftlich das neue Tarifthema Demografie zu bearbeiten. In den ersten zwei Jahren kann man den Grat, auf dem über die Fortführung des Demografie- und Tarifprojekts entschieden wurde, als schmal bezeichnen.

**Schlussfolgerungen und Erfolgsfaktoren** die aus Sicht der Projektleitung aus den Erfahrungen der **Branchenarbeit im Handel** gezogen werden:

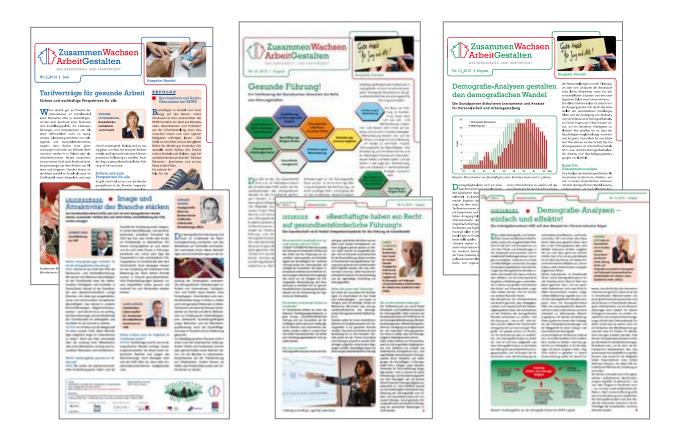
1. Die Etablierung einer Arbeitsstruktur und Eckpunkte für die Zusammenarbeit helfen den Projektbeteiligten Schwierigkeiten zu meistern. Im Rahmen der Projektarbeit wurde eine Arbeitsstruktur (Beirat) etabliert, in dem die VerhandlungsführerInnen der Tarifgebiete und die zuständigen Verbands- und Gewerkschaftsspitzen vertreten waren. Gerade vor dem Hintergrund von divergierenden Interessen in der Tarifpolitik, die stets eine wichtige Rolle spielen, kann eine gemeinsame Erklärung oder ein Eckpunktepapier zur



**Zusammenarbeit im Projekt** hilfreich sein, um die weitere Zusammenarbeit auch in stark konfliktreichen Phasen sicher zu stellen.

2. Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit auf der Branchenebene sind von zentraler Bedeutung. Die vielfältigen Veranstaltungen und Veröffentlichungen waren zentraler Bestandteil der Projektarbeit.

Abb. 18: Newsletter aus dem Bereich Handel mit Kommentaren der Sozial- und Tarifpartner



3. Die Unterstützung und Förderung durch die Initiative Neue Qualität der Arbeit und das



Bundeministeriums für Arbeit und Soziales sind für die Sensibilisierung der Sozialpartner und vor allem für die Tarifpartner von großer Bedeutung. Insbesondere das BMAS wird als wichtige politische Instanz von den Tarifvertragsparteien wahrgenommen. Veranstaltungen, die durch INQA und das BMAS gefördert werden, werden als "neutral" wahrgenommen und wertgeschätzt, ebenso die Expertise der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin und der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Alle drei Institutionen haben die Projektpartner mit Informationsmaterial, Arbeitshilfen und fachlicher Expertise unterstützt, was maßgeblich zum Projekterfolg beigetragen hat.

4. Die **Sensibilisierung für tarifpolitische Themen braucht Zeit**. Mit Störfaktoren muss gerechnet werden – sie sind die Regel und nicht die Ausnahme. Das Projekt muss so organisiert sein, dass es Zeiten geben kann, in dem der Fokus von der Unterstützung der Tarifpartner zu Gunsten von anderen Arbeiten (z.B. betriebliche Erprobungen etc.) verändert werden kann – ohne die grundlegende Orientierung zu verlieren. Auch aus diesem Grund wäre ein Projektdesign, das ausschließlich auf die Sensibilisierung der Tarifpartner setzen würde – ohne weitere betriebliche oder gestalterische Aktivitäten – <u>nicht</u> zu empfehlen.

Die Sensibilisierung der Tarifpartner war eng verbunden mit der Erprobung und Weiterentwicklung von betrieblichen Ansätzen zur Gestaltung alternsgerechter Arbeit. Dieses zweite wichtige Ziel der Projektarbeit wurde – im Verlauf des Projekts – mit der intensiven Entwicklung von konkreten Gestaltungsinstrumenten verbunden. Auch an dieser Stelle kann das Projekt im Handel auf bemerkenswerte Erfolge verweisen und gleichzeitig von erheblichen Schwierigkeiten berichten: Erfolgreich waren die Betriebsprojekte, weil sie vielfach zustande gekommen sind und teilweise in beachtlichem Umfang und Qualität Veränderungsprozesse ausgelöst haben. Sie haben zur Entwicklung von einigen neuen, für MultiplikatorInnen tauglichen Ansätzen geführt und Veränderungsbedarfe bei bestehenden Angeboten der Initiative Neue Qualität der Arbeit aufgezeigt. Gleichzeitig hat die Komplexität der betrieblichen Gestaltungsprojekte, die teilweise die Qualität von eigenständigen Entwicklungsprojekten hatten, die ProjektmitarbeiterInnen vor große Herausforderungen gestellt. Und schließlich waren auch die betrieblichen Projekte von vielfachen Wechseln der Verantwortlichen in den Betrieben betroffen.

Schlussfolgerungen und Erfolgsfaktoren die aus Sicht der Projektleitung aus den Erfahrungen der betrieblichen Gestaltungsprojekte im Handel gezogen werden:

1. Wenn der Transfer in die Branche ein zentrales Ziel der Projektarbeit sein soll, dann ist es zwingend erforderlich, dass die Betriebsprojekte gemeinsam mit den Transferpartnern aus dem Arbeitgeberverband und der Gewerkschaft definiert werden. Das gilt insbesondere für die Auswahl der Betriebe. Es hat sich sehr deutlich gezeigt, dass die betrieblichen Pilotprojekte, die nicht in die Verbandarbeit eingebettet waren, keinen Transfereffekt entfaltet haben. Zugleich fehlte auf der Betriebsebene eine wichtige Motivation, nämlich die Projektergebnisse gegenüber dem Verband oder der Gewerkschaft zu präsentieren – dies wirkte sich auch auf die Dynamik der betrieblichen Projekte negativ aus.



2. Gestaltungsansätze, die in Betriebsprojekten entwickelt und/oder erprobt werden, sollten einen Beitrag zum Aufbau von Prozesskompetenzen leisten - im Betrieb und bei der Entwicklung von Gestaltungsinstrumenten bzw. von INQA-Produkten. In keinem Projektwar vor Ort die Arbeitsstruktur eines Gesundheits-, Demografie-Arbeitsschutzmanagements vorhanden und nur selten ein aktiver örtlicher Arbeitsschutzausschuss etc. Das liegt zum einen an den dezentralen Strukturen, die den Handel als Branche prägen. Zum anderen trägt die teilweise angespannte Wettbewerbssituation dazu bei, dass der Fokus mehr auf wirtschaftlichen Prozessen als auf den gesundheitsrelevanten Themen



Personalentwicklung liegt. Mit dem Fehlen von Arbeitsstrukturen geht auch häufig das Fehlen von Prozesskenntnissen und - Erfahrungen einher. Für die Projekte hat dies weitreichende Folgen: Trifft der Projektverbund vor diesem Hintergrund die Entscheidung, ein singuläres Instrument, zum Beispiel einen INQA-Check anzuwenden oder eine Führungskräftequalifizierung zum Erhalt der psychischen Gesundheit durchzuführen, bedeutet das erstens, dass die Vor- und Nacharbeit, die eine prozessorientierte Anwendung erfordert, zusätzlich von den wissenschaftlichen ProjektarbeiterInnen geleistet oder unterstützt werden muss und dies explizit zum Bestandteil der Projektarbeit werden muss. Unterbleibt diese prozesshafte Einbettung – die meist mit dem Aufbau einer Arbeitsstruktur einhergeht – bleibt die Erprobung eines Gestaltungsansatzes ein singuläres Ereignis ohne Nachhaltigkeit.

Zweitens bedeutet das, dass der Nutzen von etlichen INQA- und vor allem der psyGa-Produkte nochmals erheblich gesteigert werden könnte, wenn zum Beispiel Prozessleitfäden zur Implementierung der einzelnen Tools ergänzt würden.

Abb. 19: Beispiele für zielgruppenspezifische Prozess-Leitfäden: "Checkliste Meine ersten Schritte als ErgoScout – für die ersten drei Monate nach der Schulung

3. Bei der Entwicklung von INQA-Produkten ist kritisch zu prüfen, ob ein Branchen- bzw.

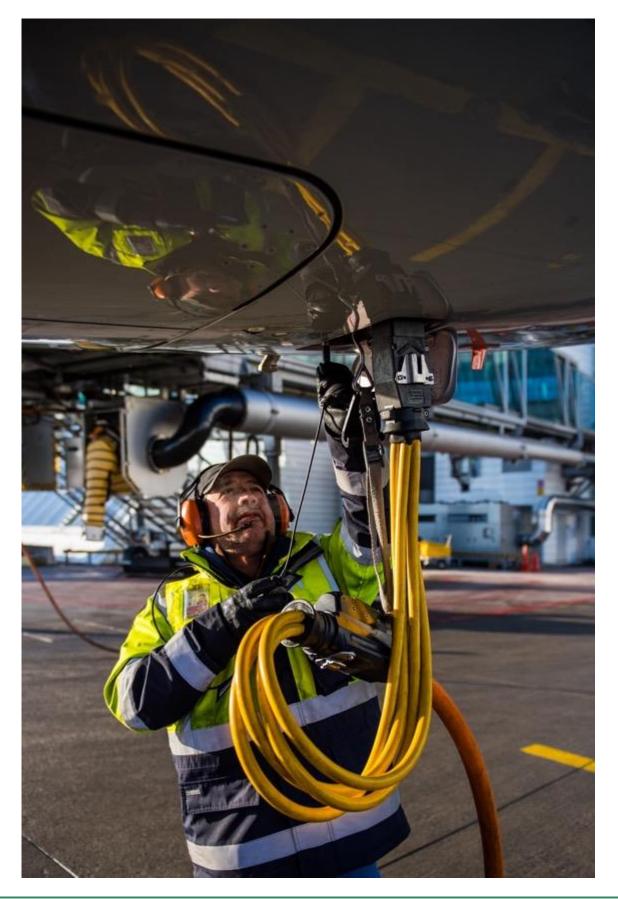
Sektorenbezug erforderlich ist. Im Handel hat sich gezeigt, dass viele Produkte auch deswegen keine Akzeptanz bei den betrieblich Verantwortlichen finden, weil sie nicht in der Branche entwickelt wurden. Damit steht fast automatisch die Annahme im Raum, der Ansatz könne nicht passen, er sei schließlich für etwas völlig anderes (Krankenhäuser, Pflege oder Industrie) entwickelt worden. Teilweise trifft diese Annahme zu – denn tatsächlich sind zum Beispiel die dezentralen Strukturen oder die Besonderheiten aus der Arbeitsanforderung (Kundenkontakt bzw. einseitige körperliche Arbeit) Spezifika der Branche, die berücksichtigt werden müssen. Darüber hinaus würden auch branchenspezifische Bilder und Beispiele die Akzeptanz der entwickelten Ansätze erheblich erhöhen.







# Flughafen - Bodenverkehrsdienst





## 4.2 Flughafen – Bodenverkehrsdienst

Im Mittelpunkt des Teilprojekts "Flughafen" standen die Bodenverkehrsdienste des Flughafens Münchens, die teilweise in Eigenregie des Flughafen erbracht werden und teilweise durch private Dienstleistungsunternehmen, die durch eine europaweite Ausschreibung eine Lizenz zur Durchführung dieser Bodenverkehrsdienste erhalten.

Der Fokus des Teil-Projekts am Flughafen München lag auf dem Erkenntnistransfer der bisher gemachten Erfahrungen im Bereich Handel und Straßenbetriebsdienst. Das Teilprojekt hatte eine Laufzeit vom 10/2015 bis 12/2016. Seitens des Projektverbundes wurden die Aktivitäten im Bereich des Bodenverkehrsdiensts am Flughafen durch Tatjana Fuchs (Gesellschaft für Gute Arbeit mbH) gesteuert, unterstützt durch Anne Knapp, Michael Backmund und Sabine Heegner (alle: Gesellschaft für Gute Arbeit mbH) sowie Anne-Marie Glowienka (hochForm Demografie- und Gesundheitsmanagement).

## 4.2.1 Ausgangslage in der Branche/Sparte

Bereich der Bodenverkehrsdienste von deutschen Flughäfen arbeiten sozialversicherungspflichtig Beschäftigte<sup>2</sup>. Die Arbeit im Bodenverkehrsdienst ist durch vielfältige Schnittstellen geprägt: In den zentralen Diensten wird das Gepäck sortiert und für die Be- bzw. Entladung der Flugzeuge umgeschlagen. Auf dem Vorfeld werden die Flugzeuge in kurzer Taktung gesichert, betankt, gewartet, gereinigt, versorgt, ent- und beladen, enteist usw. sowie Passagiere, Beschäftigte, Gepäck und Fracht transportiert. Da Flugzeug neben Flugzeug steht, existieren zahlreiche und mehrfache Schnittstellen, denn alle Akteure, unabhängig von Funktion, Tätigkeit und Unternehmenszugehörigkeit, müssen zeitgleich oder leicht versetzt ihre Arbeit sicher und effizient erledigen. Dazu fahren sie mit ihren Fahrzeugen an und ab und die Wege der Be- und Entladungsteams, der Ver- und Entsorgungsteams kreuzen sich permanent (vgl. Abbildung unten). Das heißt, aus den Tätigkeiten, den Arbeitsmitteln, dem Personaleinsatz und der Arbeitsorganisation etc. der einzelnen Unternehmen resultieren gefährdungswirksame Arbeitsbedingungen für die Beschäftigen der anderen Unternehmen – und dies während der gesamten Bodenabfertigungszeit.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Vgl. Wilke, Peter/Schmid, Katrin/Gröning, Stefanie (2016): BRANCHENANALYSE LUFTVERKEHR, Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsbedingungen; Hans Böckler Stiftung: Study, Nr. 326.



Abb. 20: Akteure und Tätigkeiten auf dem Vorfeld und in den zentralen Diensten

**Iedes** aktive Handeln Unterlassen von Einzelnen kann weitreichende Folgen für Dritte haben. Dies gilt sowohl im alltäglichen und planmäßigen Ablauf als auch bei üblichen Vorkommnissen wie einem Gewitter. starkem Schneefall oder Vereisung. Besonders deutlich - und im Hinblick auf die



zu erwartende Wirkung auch drastisch – wird diese wechselseitige Bezogenheit der einzelnen Akteure bei kleineren und größeren Unfällen: Verkehrs- und Flugunfälle, Brände oder auslaufende Chemikalien betreffen in kürzester Zeit alle Menschen – egal ob Beschäftigte oder Passagiere – und vor allem unabhängig vom Unternehmen, für das sie arbeiten.

Bei den Arbeiten im Bodenverkehrsdienst sind vielfältige Unfallgefahren mit drohenden Körper- und Sachschäden hervorzuheben und zudem zahlreiche Gefährdungen für die körperliche und die seelische Gesundheit der Beschäftigten.

Im Bereich der **Gesundheitsgefährdungen** ist zunächst die manuelle Handhabung schwerer und unförmiger Lasten unter ergonomisch schwierigen Bedingungen im Flugzeuginnenraum und im Rahmen der Gepäcksortierung augenfällig. Bestimmte (Teil-)Tätigkeiten, zum Beispiel kniende Tätigkeiten in der Flugzeugabfertigung oder die Handhabung von sehr schweren Lastgewichten sind in einem Maße gesundheitsschädigend, dass sie als auslösendes oder begründendes Kriterium von Berufskrankheiten eingestuft werden<sup>3</sup> – sollten diese Tätigkeiten einen zu hohen Zeitanteil einnehmen. Das Arbeiten bei Lärm und diversen Witterungseinflüssen kann sowohl zu körperlichen als auch zu psychomentalen Fehlbeanspruchungsfolgen führen. Dies gilt ebenso für Tätigkeiten mit Gefahrstoffen (z.B. Fäkalien, Desinfektionsmittel, Kerosin, Abgasemissionen) und das ganzjährige Arbeiten im Freien mit schweren Geräten.

Die **Unfallgefährdungen** resultieren vor allem aus der Anforderung, große und schwere Lasten, Geräte, Menschen und Gefahrstoffe auf dem Vorfeld und im dichten Verkehr rund um das Flugzeug zeitkritisch und zielgenau zu bewegen. Bereits geringe Mängel bei der direkten und indirekten Kommunikation, Verantwortungsunklarheiten, Mängel oder Störungen im Arbeitsablauf oder bei den Geräten und Arbeitsmitteln erhöhen das Unfallrisiko. Zudem tragen auch die Umgebungsbedingungen, die durch Lärm und teilweise durch widrige klimatische Bedingungen oder Sichtbehinderungen usw. geprägt sind, zur Unfallgefährdung bei.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung: Wissenschaftliche Begründung für die Berufskrankheit "Gonarthrose durch eine Tätigkeit im Knien oder vergleichbarer Kniebelastung mit einer kumulativen Einwirkungsdauer während des Arbeitslebens von mindestens 13.000 Stunden und einer Mindesteinwirkungsdauer von insgesamt einer Stunde pro Schicht", Bundesarbeitsblatt 10/2005, S. 46-54.



Insbesondere durch *unkoordiniertes Zusammenarbeiten* auf dem Vorfeld erhöht sich das Risiko von Unfällen: Zum Beispiel, wenn Reinigungsbeschäftigte ihre Wagen möglichst nah an die Fahrgasttreppe stellen, weil sie schwer zu tragen haben, und damit aber bspw. dem Tankwagen den Abfahrts- bzw. Fluchtweg versperren. Schnelle Fahrten über das Vorfeld, Mängel bei der Ladungssicherheit, das Fehlen

oder Nicht-Beachten von Verkehrsund Sicherheitsregeln erhöht stets auch das Unfallrisiko für Dritte - in diesem Fall für die Beschäftigten verschiedenen Unternehmen und auch für die Passagiere. Vor dem Hintergrund der skizzierten oben schnittstellengeprägten

Arbeit mit hohen
Sicherheitserfordernissen auf
einem begrenzten,
gemeinsam genutzten
Terrain ist eine engmaschige
Kooperation im



Arbeitsschutz zur Risikominimierung von Unfällen unumgänglich. Zumal sich gerade die Unfallgefährdungen immer auch auf die schnelle und sichere Abwicklung des Flugverkehrs während der Bodenzeiten, also auf die Produktivität, auswirken.

Zusammenfassend muss aufgrund der Vielzahl der aufgeführten Gesundheits- und Unfallgefahren bei den Tätigkeiten des Bodenverkehrsdienstes insbesondere auf dem Vorfeld von Flughäfen aus arbeitswissenschaftlicher Sicht von Risikoarbeitsplätzen gesprochen werden. Die Definition "Risiko" bezieht sich dabei nicht nur auf die unmittelbare Gefährdung der jeweils eigenen Mitarbeiter eines Dienstleisters, sondern auch auf die Beschäftigten der zeitlich und räumlich in engem Zusammenhang tätigen Dienstleister sowie die Passagiere.

Durch unzureichende Kooperation entwickeln sich zusätzliche - jedoch vermeidbare -Gefährdungslagen. Schon angesprochen wurden Unfallgefahren, deren Eintrittswahrscheinlichkeit durch die Enge an den Flugzeugen und auf dem Vorfeld als hoch eingeschätzt werden muss. Durch unzureichende Kooperation im Arbeits- und Gesundheitsschutz, vor allem durch unzureichende gemeinsame Regeln, Qualifizierung und Einarbeitungsstandards erhöhen Eintrittswahrscheinlichkeit und teilweise auch das mögliche Schadensausmaß: Wenn nicht sichergestellt ist, dass alle Beschäftigten im Bodenverkehrsdienst ab dem ersten Arbeitstag über ausreichende Sprach- und Verständigungskenntnisse verfügen, erhöht dies das Risiko von Unfällen für alle Menschen am Vorfeld und lässt keine effektive Schadensbegrenzung zu. Als ähnlich problematisch sind unzureichende Qualifikations- und Einarbeitungsstandards einzuschätzen, weil dadurch kein routinierter Umgang mit den alltäglichen Arbeitsanforderungen und den umweltbedingten Risiken wie Unwetter etc. sichergestellt werden kann.

Durch die vielfältigen Schnittstellen am Flugfeld haben nahezu alle Arbeitsbedingungen und das Verhalten Einzelner Auswirkungen auf Dritte: Probleme in der Arbeitsorganisation, Konflikte, unklare Verantwortlichkeiten usw. können zum Beispiel riskantes Verhalten (zu schnelles Fahren, mangelnde Ladungssicherung etc.) fördern. Dies kann unmittelbare Auswirkungen auf Dritte zur Folge haben.



Selbst der Einsatz von Arbeitsmitteln unterschiedlicher Qualitäten bleibt nicht im unternehmensbezogenen Wirkungszusammenhang: Werden Fahrzeuge und Betriebsmittel ohne – für den Flughafen angemessene – Sicherheitsstandards verwendet, tangiert das auch die Beschäftigten

anderer Unternehmen und die Sicherheit der Passagiere. Das betrifft beispielsweise den Einsatz von Bussen mit Überbreite, nicht ausreichenden Profilen und diverse sonstige Mängel bei den Geräten. Derzeit erfolgt sowohl die Anschaffung als auch die Verwendung ohne zentrale Vorgaben oder



regelmäßige Überprüfung.

## 4.2.2 Kooperationspartner

Die Kooperationspartner in diesem Teilprojekt waren einerseits die Sozialpartner am Flughafen München, d.h. die Geschäftsführung für den Bereich Personal der Flughafen München Gesellschaft (FMG) und der Konzernbetriebsrat der FMG sowie deren Tochter AeroGround München. Auf der Branchenebene unterstützten der ver.di-Bereich Verkehr das Projekt und ebenso die Berufsgenossenschaft für Verkehr sowie die Landesunfallkasse. Die ursprüngliche Intension der ArbeitgebervertreterInnen, gemeinsam mit dem Flughafen Nürnberg einen eigenen bayerischen Arbeitgeberverband für den Bereich Flughäfen zu gründen, wurde aus verschiedenen Gründen wieder verworfen (siehe unten). So gab es auf der Branchenebene keinen Arbeitgeber-Verband als Kooperationspartner. Gleichwohl wurde durch die Sozialpartner der FMG das Bayerische Luftamt im Verlauf des Projekts stärker konsultiert und einbezogen.

## 4.2.3 Ziele

Die Projektarbeit am Flughafen München startete verhältnismäßig spät, nämlich am 1. Oktober 2015. Der Fokus des Projekts am Flughafen München lag auf dem Erkenntnistransfer von Erfahrungen, die bereits in den anderen Projektzusammenhängen erarbeitet wurden: Die betrieblichen Akteure waren überzeugt, dass alternsgerechte und gesunde Arbeitsgestaltung nur durch einen für alle Unternehmen verbindlichen und konkreten Rahmen erreicht und abgesichert werden kann. Gleichzeitig suchten die beteiligten Sozialpartner inhaltliche Hilfestellung bei der Ausgestaltung und Konkretisierung dieses Regelungsrahmens.

Die Notwendigkeit, die Arbeits- und Gesundheitsschutzstrukturen am Flughafen München zu bearbeiten und nachhaltig zu verbessern, beruhte auf zwei wesentlichen Säulen: zum einen dem Kooperationsgebot (§ 8) des Arbeitsschutzgesetzes und der Betriebsvereinbarung "Zukunfts-



perspektive Bodenverkehrsdienste" der Flughafen München GmbH mit dem Gesamtbetriebsrat vom 24.01.2014, die das erklärte Ziel formulierte, Arbeitsstandards für die verschiedenen Bodenverkehrsdienste zu etablieren. Die Teilnahme des Flughafens München am INQA-Projekt ZusammenWachsen-ArbeitGestalten diente somit dem übergeordnetem Ziel, branchenspezifische Wege zu gesunder und sicherer Arbeit zu entwickeln und diese in Tarifverträgen sowie anderen Regelund Vertragswerken für alle Bodenverkehrsdienste zu verankern.

Preisdumping als auch die (Nicht-)Einhaltung von Arbeitssicherheitsaspekten sind große Themen, die den Workflow am Standort stark beeinflussen und beeinträchtigen. Der demografische Wandel und die Anforderungen an die entsprechende Gestaltung der Arbeitsplätze und Arbeitsorganisation stellen ebenfalls eine große Herausforderung dar. Damit die unterschiedlichen Bodenverkehrsdienste zukünftig wettbewerbsfähig bleiben und dennoch die Arbeits- und Gesundheitsschutzbestimmungen eingehalten werden können, wurde im Projekt erarbeitet, welche Standards mindestens eingehalten werden müssen und wie diese für alle Beteiligten verbindlich gemacht werden können, etwa in Form einer allgemein verbindlichen Tarifgestaltung bzw. in weiteren Vertragswerken.

In Zukunft sollten Unternehmen, die diese Auflagen nicht einhalten wollen, als Anbieter von Bodenverkehrsdienstleistungen ausscheiden bzw. bei nachhaltiger Nicht-Einhaltung dieser vorgegebenen Standards mit Sanktionen rechnen müssen. Das setzt voraus, dass die Rahmenvorgaben für alle Anbieter konkretisiert, standardisiert und verbindlich sind und Tarif- und/oder sonstige Vertragswerke relevante Aspekte des Gesundheits- und Arbeitsschutzes regeln.

Die Tarifgestaltung und die hauseigene Flughafennutzungsordnung wurden somit eingebunden und im Diskussionsprozess berücksichtigt.



Abb. 21: Überblick über die Projektziele im Teilprojekt "Flughafen"

# Arbeitsschutz-Standard herstellen Technik | Arbeitsmedizinische Aspekte | Hygiene → durch arbeitswissenschaftliche Analysen und Erkenntnisse Arbeitsschutz-Standard herstellen Prozesse | Verfahren | Qualifikation → Durchführung von Gefährdungsanalysen → Etablierung und Implementierung von konkreten Maßnahmen im Gesundheits- und Arbeitsschutz Rahmenvorgabe für unterschiedliche Unternehmen am BVD verpflichtend → Rahmenbedingungen des Arbeitsschutzes und Tarifrecht auf dieser Basis

Quelle: GfGA – eigene Darstellung

Aus Sicht der Sozialpartner bestand der konkrete Nutzen des Vorhabens "kontrollierbare Arbeitsschutzstandards für einen spezifizierten Bereich zu entwickeln in folgenden Aspekten:

- Verbindliche, klare und transparente Vorgaben, wie die Unternehmen miteinander kooperieren, welche einheitlichen Standards gelten und welchen Pflichten sie nachzukommen haben
- Überprüfbarkeit und Messbarkeit sind gegeben
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Bodenverkehrsdienst in den Bereichen Entlohnung, Arbeits- und Gesundheitsschutz durch tarifliche Standards
- Erkenntnisse und Verfahren sind auf andere Standorte übertragbar

## 4.2.4 Vorgehen

Das Projekt-Team am Flughafen München nahm im Oktober 2015 die Arbeit auf und wurde von Anfang an intensiv von den Sozialpartnern unterstützt. Vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen im Demografie- und Tarifprojekt ZusammenWachsen-ArbeitGestalten wurde eingeschätzt, dass eine vorgezogene Analyse- und Klärungsphase nötig ist, in der die Sondierung und Bewertung von Gestaltungsoptionen und -Empfehlungen im Vordergrund steht. Was sollte in welcher Weise gestaltet werden, damit die Beschäftigten gesund und leistungsfähig bleiben können? Auf dieser Basis wurden Regelungsideen erarbeitet und diskutiert, in welchen Vertragswerken (Tarifvertrag, Flughafennutzerordnung, etc.) diese Regelungen zielführend verankert werden können.

Somit stand zunächst die Analyse von Gesundheits- und Unfallrisiken durch fehlende Standards und durch unkoordinierte Zusammenarbeit am Vorfeld des Flughafens im Zentrum der Arbeit. Darauf aufbauend schloss sich die Erarbeitung von Empfehlungen, wie in Zukunft der Arbeits- und Gesundheitsschutz unter Berücksichtigung von alternsgerechter Arbeitsgestaltung am Flughafen/an den Flughäfen in Bayern umgesetzt werden soll. Hierfür wurden vom Projekt-Team fachliche Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung, des Arbeitsschutzmanagementsystems und



des Betrieblichen Eingliederungsmanagements sowie weiterer Aspekte erarbeitet, die zukünftig in einem Tarifvertrag und weiteren Regelwerken verankert werden sollen. Mittels dieser Regeln sollte ein Standard von gesunder und alternsgerechter Arbeit etabliert werden, der zukünftig für alle Unternehmen, die am Flughafen tätig sind (zunächst bezogen auf den Bodenverkehrsdienst) gelten sollen. Diese Empfehlungsliste war die zentrale Basis für alle weiteren – teilweise durch juristische Experten flankierten – Schritte.

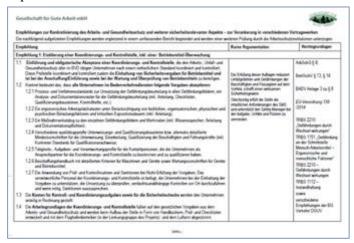


Abb. 22: Liste arbeitswissenschaftlicher Empfehlungen zur Konkretisierung des Arbeitsschutzniveaus Quelle: GfGA – eigene Darstellung

Aufbauend auf diesen Vorarbeiten, suchten die Sozialpartner nach praktischen Wegen, wie diese empfehlenswerten Standards für alle Beteiligten verbindlich gemacht werden können, etwa durch Tarifgestaltung bzw. in weiteren Vertragswerken. Erklärtes Ziel war es dabei, dass Unternehmen, die diese Auflagen nicht einhalten wollen, in Zukunft

bereits bei der Bewerbung ausscheiden, bzw. – bei Nicht-Einhaltung dieser vorgegebenen Standards – mit Sanktionen rechnen müssen. Dabei schien zunächst der Weg über eine tarifvertragliche Standardisierung zielführend. Jedoch zeigte sich schnell, dass die tarifpolitische Integration von Unternehmen, die dem öffentlichen Dienst angehören (Flughafen), und Unternehmen der privaten Wirtschaft (externe Bodenverkehrsdienstleister) schwierig ist und voraussetzt, dass dieser Weg von allen Beteiligten bei den Unternehmerverbänden und bei den Gewerkschaften getragen wird. Das war leider nicht der Fall: Als größte Hürde erwies sich die Allgemeinverbindlichkeit des Tarifwerks, die aber grundlegend für die zukünftige Gültigkeit der Standards war. Nur allgemeinverbindliche Tarifverträge

können bei der Vergabe berücksichtigt werden. Der Antrag auf Allgemeinverbindlichkeit, den Sozialpartner und auch der Verkehrsverband befürworteten, wurde jedoch vom Verband der bayerischen Wirtschaft aus generellen Erwägungen abgelehnt. Dadurch war dieser Weg verbaut. Aus diesem Grund orientierten die Sozialpartner schließlich auf die Implementierung verbindlicher Standards in das Pflichtenheft der Lizenzvergabe und in die Flughafennutzerordnung. Für diesen Weg konnte auch das Luftamt gewonnen werden, das die Lizenzvergabe durchführt. durchgeführte Risikoanalyse und die begründeten Empfehlungen erwiesen sich auch an dieser Stelle für absolut zielführend, da der Sicherheitsgewinn durch eine veränderte Vergabe prägnant illustriert werden Die Einhaltung der Regeln perspektivisch durch eine unabhängige Kontrollund Koordinierungsstelle unterstützt, überwacht und kontrolliert werden.

Abb. 23: Flyer zur Illustration des Sicherheitsgewinns Quelle: GfGA – eigene Darstellung

# Wir machen das Fliegen sicherer – Die sichere Geptät- und Frachverdadung ist die zestrate Aufgabe des Bodewerkehrdienstes (BVD) auf Plughafen. Diesso ein und Auffreier Tansport von Prassigeren und Bestatungen, Dies sicher Geptät- und Passagiere sicherheitsterdeunten Aufgaben setzen Regeliu und qualitätiv Stundung der Aufgaben setzen Regeliu und qualitätiv Stundung der Bestatungen. Dies sicherheitsterdeunten Aufgaben setzen Regeliu und qualitätiv Stundung der Bestatungen Dies und der Bestatungen der Bestatungen der Bestatungen Dies und der Bestatungen der Bestatungen der Bestatung de

## 4.2.5 Ergebnisse

Der ursprünglich angestrebte Tarifvertrag zur Regelung der Arbeitsbedingungen an bayerischen Flughäfen wurde aus den kurz umrissenen Gründen zurückgestellt: Nur durch die anschließende Erklärung der Allgemeinverbindlichkeit hätte das Tarifwerk auch einen normativ bindenden Charakter für alle Unternehmen im Bodenverkehrsdienst gehabt. Die Antragssteller sind nicht primär die Branchenverbände, also der Arbeitgeberverband Verkehr bzw. der Arbeitgeberverband Flughafen und die zuständige Gewerkschaft, sondern die branchenübergreifenden Gewerkschaften (d.h. der DGB) und die Vereinigung der Arbeitgeberverbände. Letztere lehnten jedoch die Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen in Bayern aus grundsätzlichen Erwägungen ab. Auch die Aufnahme ins Entsendegesetz hätte über diesen Weg organisiert werden müssen. Vor diesem Hintergrund sahen die Sozialpartner am Flughafen den tarifpolitischen Regulierungspfad in dieser Angelegenheit als aktuell gescheitert an.

Somit konzentrierten sich die Akteure auf die Verankerung von konkreten Arbeits-Standards in den Vertragswerken der anstehenden Lizenzvergabe. Auch dieser Pfad zielt darauf, spartenspezifischen Rahmen für gesunde und alternsgerechte Arbeit zu schaffen, der langfristig für alle Akteure am Vor- und Flugfeld des Flughafens gelten soll. Die Sozialpartner beauftragten Wettbewerbsund Vergaberechts-ExpertInnen zu prüfen, ob und wie die arbeitswissenschaftlich ermittelten Standards und Gestaltungsempfehlungen in das Pflichtenheft der Vergabe und in die Ausschreibungsund Auswahlkriterien verankert werden könnten. Alle Empfehlungen, die neben dem Arbeitsschutzund Arbeitssicherheitsgesetzen an Verordnungen, Arbeitsschutzregeln, BG- und DGUV-Regeln und empfehlungen anknüpfen und gleichzeitig die Kooperation im Arbeitsschutz unterstützen, konnten als objektiver für alle Unternehmen gültigen Standard aufgenommen werden. Darüber hinaus ermöglichte die für den Bodenverkehrsdienst grundlegende Verordnung BADV die Etablierung von Qualifikationsund Unterweisungsstandards mindestens auf dem Niveau, das am Flughafen selbst praktiziert wird. Das heißt die, durch den wissenschaftlichen Verbund erarbeiteten Empfehlungen, die ursprünglich für die tarifpolitische Gestaltung gedacht waren, konnten nun für die Gestaltung der Vergabe genutzt wurden. Eine Übersicht der beiden Pflichtenhefte der aktuellen und der vergangenen Vergabe zeigt, dass zahlreiche und weitreichende neue Regeln und Vorgaben aufgenommen wurden, die einen echten Gewinn für Sicherheit und Gesundheit darstellen.

Flankiert wurden diese wissenschaftlichen Arbeiten durch die Ausarbeitung von verschiedenen Argumentationslinien, warum zum Beispiel Standards für Kooperation im Arbeits- und Gesundheitsschutz das Sicherheits- und Gesundheitsniveau für alle Beteiligten anheben. Auf diese

Weise wurde auch das Luftamt von der Notwendigkeit überzeugt, einen gemeinsamen Rahmen für mehr Sicherheit und Gesundheit am Flughafen zu schaffen. Auf zwei großen Betriebsversammlungen wurde das **Projekt** und die Empfehlungen der Geschäftsleitung und Belegschaft vorgestellt. Aus den fotografischen Aufnahmen, die im Rahmen der Bestandsaufnahme entstanden sind, initiierte der Verbund gemeinsam mit den





Projektpartnern – eine große Fotoausstellung. Für Februar 2017, also nach Projektende, wird das mittlerweile als "Münchner Modell" bezeichnete Vorgehen mit Unterstützung des BMAS der Fachöffentlichkeit präsentiert.

## 4.2.6 Nachhaltigkeit

Mit der Ausschreibung für die neue Lizenz zur Erbringung von Bodenverkehrsdienstleistungen ab 2017 legt sich das Luftamt Bayern für 7 Jahre auf einen Anbieter fest. Durch die neuen Ausschreibungs- und Auswahlkriterien wurde ein qualitatives Personal- und Arbeitsmittelkonzept – mit einem Gewichtungsanteil von über 50 % – in den Vordergrund gerückt. Damit wurde dem neuen Anbieter klar signalisiert, nicht der Preis ist das entscheidende Kriterium, sondern ein sicherer, verantwortungsbewusster und qualitativ hochwertiger Personaleinsatz steht im Vordergrund. Grundsätzlich sind die Vorgaben so formuliert, dass diese überprüfbar sind und auch Kontrollen, Prüfungen und Sanktionen sind im Pflichtenheft niedergelegt und angekündigt.

Es ist davon auszugehen – und das zeigt auch das große Interesse und das Feedback von anderen Flughäfen –, dass dieses neue Paradigma in der Vergabegestaltung eine Signalwirkung in der Branche und ggf. auch darüber hinaus hat.

Die Nachhaltigkeit des "Münchner Modells" steht und fällt jedoch mit der Praxis der kommenden sieben Jahre: Nur wenn tatsächlich die verankerten Pflichten bei der Arbeitsgestaltung, beim Personal- und Arbeitsmittelkonzept, im Arbeits- und Gesundheitsschutz, bei Qualifizierung und Unterweisung eingefordert, kontrolliert und ggf. Verstöße gemahnt und sanktioniert werden, wird das durch die Vergabe angelegte Sicherheitsniveau am Flughafen auch praktische Realität.

## 4.2.7 Erkenntnisse

Die wichtigste Erkenntnis aus der Analysephase war für das Projekt-Team: Sicherheit beim Fliegen entsteht am Boden. Und die Arbeit des Bodenverkehrsdienstes leistet dazu einen zentralen Beitrag. Entscheidend für die Absicherung eines möglichst hohen Sicherheitsniveaus sind klare Regeln und Vorgaben für alle Beteiligten. Anders als im öffentlichen Raum bzw. im Straßenverkehr gelten für das Vorfeld von Flughäfen zunächst keine Regeln (z.B. gilt keine Straßenverkehrsordnung). Nur wenn der Flughafen für alle Akteure klare Regeln aufstellt und sich um Einhaltung und Kontrolle kümmert, dann wird ein hohes Sicherheitsniveau realisiert.

In der Vergangenheit waren diese Koordinations- und Kontrollpflichten nicht in diesem Maß erforderlich, weil der Flughafen viele Leistungen im Eigenbetrieb realisiert hat und lediglich innerbetriebliche Regeln nötig waren. Durch die europäische Liberalisierungsrichtlinie im Verkehrsbereich müssen alle öffentlichen Flughäfen Lizenzen für private Drittanbieter akzeptieren. Bisher wurde bei diesen Ausschreibungen vernachlässigt, den Sicherheitserfordernissen angemessene Vorgaben zu Qualifikation, Unterweisung, Arbeitsmittel- und Geräteeinsatz und zum Arbeits- und Gesundheitsschutz zu machen. Auf Grund der daraus resultierenden Sicherheitslücken ist es dringend erforderlich, dies zu ändern. Hierfür hat das Projekt einen Weg aufgezeigt. Das gewählte Vorgehen, zunächst Sicherheitsund Gesundheitsschutzlücken zu analysieren und anschließend arbeitswissenschaftlich fundierte Empfehlungen für die Gestaltung einer sicheren Zusammenarbeit zu begründen, die anschließend im Pflichtenheft der Vergabe verankert werden, hat sich bewährt. Dieses Vorgehen ist übertragbar auf alle Bereiche, in denen Dienstleistungen an Dritte abgegeben werden und Schnittmengen zwischen den

Dienstleistungen der Dienstleister mit den Beschäftigten bzw. Kunden der Auftraggeber bestehen.



## Straßenbetriebsdienst





## 4.3 Straßenbetriebsdienst

Unter der Projektbranchenbezeichnung "Straßenbetriebsdienst" waren im Projekt sowohl der Straßenbetriebsdienst als auch die Grünflächenpflege auf der Bundes-, der Länder- und der kommunalen Ebene gemeint. Die Dienstleistungen zum Erhalt der Straßen- und Verkehrssicherheit werden überwiegend durch Landesbetriebe, Straßenbaubehörden sowie Baubetriebshöfe und Straßenund Grünflächenämter erbracht. Auf diese Einheiten konzentrierte sich der überwiegende Teil der Projektaktivitäten.

Seitens des Projektverbundes wurden die Aktivitäten im Bereich des Straßenbetriebsdienstes durch Alexander Kühl (Söstra) gesteuert, unterstützt durch Daniela Schneider (INIFES) und Anne-Marie Glowienka (hochForm Demografie- und Gesundheitsmanagement) sowie als Gesamtprojektleitung Tatjana Fuchs (Gesellschaft für Gute Arbeit mbH).

## 4.3.1 Ausgangslage in der Branche/Sparte

Allgemein waren die im Folgenden dargestellten altersstrukturellen Rahmenbedingungen mit ausschlaggebend für das Projekt (vgl. Abb.):

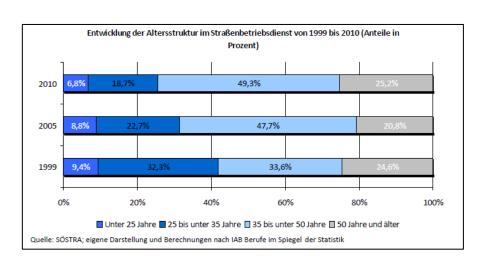


Abb. 24: Entwicklung der Altersstruktur im Straßenbetriebsdienst

Folgende Belastungsschwerpunkte und Handlungsfelder können nach einer Literaturrecherche und der Bestandsaufnahme in den Partnerbetrieben und für den Straßenbetriebsdienst und die Grünflächenpflege festgehalten werden:

- Einsatz im Winterdienst (als Einzelbesetzung im Räumfahrzeug);
- Unvorhersehbares Unfallgeschehen (Verkehrsunfälle ggf. auch mit Beteiligung von Mitarbeiter-Innen/KollegInnen);
- Eher geringer Handlungsspielraum auf Ebene der Meistereien bzw. Kolonnen; wenn Handlungsspielraum, dann ad-hoc und nicht systematisch;
- Hohe Anforderungen an Konzentration und Aufmerksamkeit Arbeit im fließenden Verkehr
- Hoher Zeitdruck und hohes Arbeitspensum;
- Hohe Anforderungen an das Einhalten von Verhaltensvorschriften sowie an Risikoeinschätzung
- Zu wenig Erholungszeiten nach Unfällen und im Winterdienst;
- Hohe körperliche Anforderungen wie zum Beispiel schweres Heben und Tragen;
- Belastende Arbeitsumgebung (LKW-Verkehr/Lärm/Beschimpfungen von Verkehrsteilnehmer-Innen);

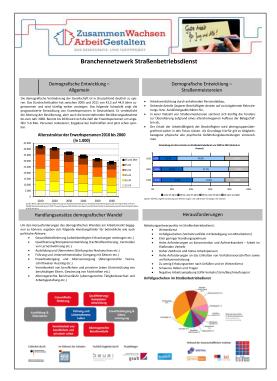


Für ältere und leistungsgewandelte Beschäftigte sind diese Belastungen noch ausgeprägter als für die jüngeren Kollegen.

Des Weiteren sind als strukturelle Herausforderungen festzuhalten:

- Arbeitsverdichtung durch jahrelangen anhaltenden Personalabbau im Öffentlichen Dienst;
- Sinkende Anteile jüngerer Beschäftigter deuten auf zurückgehende Rekrutierungs- bzw. Ausbildungsaktivitäten hin;
- In einer Vielzahl von Straßenmeistereien zeichnet sich die Tendenz zur Überalterung aufgrund eines altershomogenen Aufbaus der Belegschaften ab, verstärkt durch geringe bis keine Ausbildung und Personalabbau.
- In "überalterten" Meistereien teils sehr hohe Krankenquoten;
- Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten wird altersgruppenübergreifend weiter in den Fokus rücken. Als Grundlage hierfür gilt es tätigkeitsbezogene physische wie psychische Gefährdungsbeurteilungen vorzunehmen bzw. die bestehende Arbeitsschutzgesetzgebung in der Praxis umzusetzen.

Abb. 25: Branchen-Plakat mit Eckdaten zur Altersstruktur und zur Belastungssituation im Straßenbetriebsdienst



Die in der Projektarbeit wie in der Branchenöffentlichkeit angetroffene Situation war gekennzeichnet demografische Problemlagen verstärkende Prozesse. Im Vordergrund steht langjährig ein Personalabbau, der erst bis zum Jahr 2020 sein Ende findet. Damit einher geht eine Arbeitsverdichtung für Durchschnitt älter werdende Belegschaften in den Organisationseinheiten des Straßenbetriebsdienstes wie der kommunalen Grünflächenpflege. Das altersstrukturell wirksame Ausbildungsgeschehen wird nicht nachhaltig genutzt, sondern eher in ad-hoc-Aktionen, die zwischen tarifvertraglich verankerter verstärkter Ausbildung und garantierter befristeter Übernahme schwanken. Zwar sind die altersstrukturellen Gestaltungsbedarfe allen Akteuren bewusst, jedoch werden fehlende Spielräume thematisiert. Demnach kumulieren die Problemlagen Straßenmeistereien, Baubetriebshöfen und Revieren der Grünflächenpflege, die in der Bewältigung der täglichen Anforderungen Anpassungslösungen erarbeiten müssen. Eine durchweg anzutreffende Maßnahme ist ein variabel

gehandhabtes Vergabegeschehen von Dritten zu erbringender Leistungen. Auch wird durch die anhaltende Arbeitsverdichtung bei steigendem Durchschnittsalter der Belegschaften die Frage eines systematischen Arbeits- und Gesundheitsschutzes relevanter. Die angetroffenen Situationen lassen jedoch eine große Bandbreite im Umgang mit Fragen der Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz, dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement nach § 84 SGB IX und auch eines effektiven betrieblichen Gesundheitsmanagements erkennen. Unterschiedliche Qualitäten, isolierte Vorgehensweisen und ein unterschiedlicher Grad der Beteiligung der Beschäftigten prägen die Situation. Bevor nun für die einbezogenen gewerblichen Bereiche des Öffentlichen Dienstes relevante



Grundlagen für Demografie-Tarifverträge ausgehandelt werden, gilt es die Voraussetzungen für die Umsetzung der Tarifverträge vor Ort zu befördern.

Die Projektarbeit zeigt sich somit anschlussfähig an die bereits bestehenden Demografie-Tarifverträge anderer Branchen, die durchweg Regelungen für eine grundlegende Situationsanalyse (Altersstrukturanalyse/Analyse der Qualifikationsstrukturen und künftiger Weiterbildungsbedarfe) auf die Ebene der betrieblichen Organisationseinheiten verlagern.

Abb. 26: Erste Diskussionen über alternsgerechte Arbeitsgestaltung und Demografie-Tarifverträge auf der Auftaktveranstaltung 2012 – das Netzwerk Straßenbetriebsdienst wird gegründet.









Das bestehende Tarifwerk des Tarifvertrags für den Öffentlichen Dienst (TVÖD) weist systematisch keine übergreifenden Ansätze für ein tragfähiges Demografie-Management auf. Dies ist dem Gesamtkonstrukt des TVÖD und seiner inneren Logik geschuldet, die für bestimmte Berufsgruppen mit besonderen Handlungsbedarfen eben nur den Weg für branchen- wie berufsgruppenspezifische Lösungen vorsieht. Alle einbezogenen relevanten Akteure aus beiden Lagern der Sozialpartner machten sehr schnell klar, dass ein "großer Wurf", der diesen qualitativen Aspekt der Gestaltung alternsgerechter und lebensphasenorientierter Arbeit regelt, nicht vollumfänglich in die Systematik des TVÖD zu integrieren ist.

Der TVÖD befasst sich nur auf Umwegen mit dem Thema "Demografie-Tarifvertrag" oder alternsgerechte Arbeitsgestaltung: Im § 25 Abs. BMT-G/BMT-GO geht es um das Thema Umgang mit Leistungsgewandelten (minderleistungsfähige Arbeiter). Nur in zwei Fällen wurden im Sozial- und Erziehungsdienst gesundheitsförderliche Regelungen und im ÖPNV demografierelevante Sachverhalte tarifvertraglich gefasst. Grundsätzlich überlagern gegenwärtig andere Gestaltungsfragen



(Zusatzversorgung oder eine überarbeitete Entgeltordnung) in den Tarifverhandlungen des Öffentlichen Dienstes das Verhandlungsgeschehen. Daher kann trotz eines von allen Seiten bekundeten Bedarfs, sich demografischen Fragestellungen stärker zu widmen, nicht davon gesprochen werden, dass die Thematik konkret auf die tarifpolitische Agenda gesetzt wird.

Während der gesamten Projektlaufzeit waren andere Themen dominant: Insbesondere die Entgeltordnung aber auch Themen einzelner Berufsgruppen (Sozial-und Erziehungsdienst etc.) haben die Tarifverhandlungen sehr stark überprägt.

Am Ende des Projektes, im Herbst 2015, stand zudem ein wichtiger Personalwechsel an. Das Amt des Bundesvorstandsmitglieds für den Fachbereich 7 wechselte von Achim Meerkamp auf Wolfgang Pieper. In ersten Vorgesprächen mit Herrn Pieper wurde von diesem die generelle Bereitschaft erklärt, sich öffentlich für eine Aufnahme der Diskussion um einen Demografie-Tarifvertrag bzw. die Aufnahme qualitativer Elemente in der Tarifkommission für den Öffentlichen Dienst stark zu machen. In allen Gesprächen 2015 (Branchennetzwerktreffen Juni in Kassel) mit Mitgliedern der Bundes- wie Landestarifkommissionen und mit Kooperationspartner Werner Theis wurde aber auch deutlich, dass das Anliegen nicht "ganz oben" auf der Agenda steht. Vor allem scheinen die Chancen bezogen auf einzelne Teilbranchen (z.B. gewerbliche Berufe o.ä.) besser zu stehen.

## 4.3.2 Kooperationspartner

Im Rahmen des Branchennetzwerkes, das sich im Rahmen des Demografie- und Tarifprojekts ZusammenWachsen-ArbeitGestalten etabliert hat, haben folgende Partner (vgl. Abbildung) seit Januar 2013 am Projekt mitgearbeitet: Umweltbetrieb Bremen, Baubetriebshof Stadt Göttingen, Baubetriebshof Landkreis Soest, Landesbetrieb Straßenbau NRW, Landesstraßenbaubehörde Sachsen-

Anhalt Regionalbereich Süd und das Spandau Bezirksamt von Berlin Straßen- und Grünflächenamt. Hier wurde die Umsetzungsarbeit im Sinne Sensibilisierung einer Führungskräften und Beschäftigten, Durchführung strukturierter der Beteiligungsorientierung und der Entwicklung Maßnahmen von 2015 geleistet. Im kam Transferbetrieb der Regionalbereich West der Landesstraßenbaubehörde Sachsen-Anhalt dazu.



Abb. 27: Verortung der ZuWAG-Netz-werkbetriebe im Straßenbetriebsdienst

Das Netzwerk bestand aus strukturell sehr unterschiedlichen Partnern: Zu beachten sind die Unterschiede in

- Betriebsgröße
- Beschäftigtenzahl
- Organisationsstruktur
- Landesbetrieb/kommunale Einrichtung



Zuschnitt der T\u00e4tigkeitsbereiche (Leistungsportfolio)

Grundsätzlich waren im Netzwerk sowohl VertreterInnen von Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmerseite repräsentiert.

Um die Fachöffentlichkeit der Branche zu erreichen und den Transfer der Projektergebnisse zu organisieren, wurde eine Vielzahl weiterer strategischer Kooperationspartner einbezogen. Die Transferarbeit Untergliederungen bezog weitere Kooperationspartners ver.di wie **Bundes**und (Grünflächen Landesfachgruppen wie Straßenbetriebsdienst) mit ein und wurde über Beiträge Berufsfachtagungen oder der Bundesfachgruppenkonferenz sowie Personalrätegremien realisiert. Auf diesem Wege wurden von Arbeitsgeberverbänden Vertreter Mitglieder der Tarifkommissionen der verschiedenen Ebenen erreicht und in die Netzwerkarbeit einbezogen.



Abb. 28: Berichte über die Netzwerktreffen auf den Webseiten des Kooperationspartners Straßen. NRW

Durch den Kooperationsvertrag mit der Ver.di-Bundesverwaltung (Fachbereich Allgemeine Kommunalverwaltung) wurden alle Transferkanäle in die Organisation geöffnet und auch der Kontakt



integriert.

zu den öffentlichen Arbeitgebern organisiert. Die Bildung des Netzwerkes erfolgte über Kooperationspartner ver.di. Der Fachbereich 7 (in Absprache mit FB 6) unter der Leitung von Achim Meerkamp schrieb die Teilnahme am Projekt nach der Auftaktveranstaltung in Berlin im Juni 2012 offiziell über die ver.di-Kanäle aus. Die oben dargestellten Betriebe und Behörden etablierten sich schließlich im Januar 2013 als Branchennetzwerk unter organisatorischen Gesamtleitung von Thomas Herbing (ver.di. Fachbereich Allgemeine Kommunalverwaltung).

Abb. 29: Das Demografie- und Tarifprojekt als fester Bestandteil der ver.di-Homepage der Fachgruppe Kommunalverwaltung

Die DGUV wurde durch die Teilnahme auf mehreren Netzwerktreffen und inhaltlicher Beiträge (bezogen auf die berufsfachliche Arbeit) in die Projektumsetzung

Durch die ver.di-Vertreter in der Selbstverwaltung der Sozialversicherung Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau (SVLFG) konnte diese als Kooperationspartner im letzten Projektjahr gewonnen werden. Die Projektergebnisse wurden dem Präventionsausschuss der SVLFG vorgestellt sowie ein fachlicher



Erfahrungsaustausch zu den Themen BEM und Gefährdungsbeurteilung mit der Fachabteilung Prävention der SVLFG organisiert. Durch die Kooperation mit der SVLFG wurden nachhaltige Impulse der internen Willensbildung und strategischen Positionierung zum Themenkomplex des demografischen Wandels ausgelöst.

Die Bandbreite der Kooperationspartner erlaubte eine Verankerung in der Branche mit steuerbaren Ausstrahlungseffekten für die zu transportierenden Themen.

## 4.3.3 Ziele

Folgende Ziele sind im Rahmen der Projektarbeit auf Ebene der Betriebe sowie auf der betriebsübergreifenden Netzwerkebene verfolgt worden:

- Sensibilisierung der Belegschaften, Führungskräfte und weiterer betrieblicher relevanter Akteure für das Thema gute und gesunde Arbeit sowie alternsgerechtes Arbeiten;
- **Bestandsaufnahme**: Was sind die Herausforderungen der Belegschaften bezüglich guter Arbeit?
- Diskussion der Ergebnisse aus der Bestandsaufnahme mit den etablierten Steuerungsgruppen in den Netzwerkbetrieben und Erarbeitung von Handlungsplänen auf der einzelbetrieblichen Ebene und Begleitung der abgeleiteten Maßnahmen;
- Diskussion der Ergebnisse sowie abgeleiteten Handlungsfelder und Maßnahmen betriebsübergreifend im Branchennetzwerk und mit weiteren Kooperationspartnern (ver.di BUND, ver.di SSAT, SVLFG);
- Erarbeitung von Ideen für eine Ergänzung des bestehenden Tarifvertrages für den Öffentlichen Dienst um qualitative Aspekte;
- Erarbeitung einer Arbeitgebererklärung zur Bedeutung des demografischen Wandels für die Branche und den daraus abzuleitenden Konsequenzen;
- Entwicklung des Tools zur demografieorientierten Einsatzplanung im Straßenbetriebsdienst und der Grünflächenpflege "Kolonnenplaner" mit dem Ziel, eine systematische Planung der Arbeit und der Kolonnen etablieren zu können unter Berücksichtigung des Leistungsheftes, der Anforderungen aus der Arbeit und personenbezogener Merkmale des ausführenden Beschäftigten (z.B. leistungsgewandelt, vorhandene Qualifizierungen etc.);
- Erarbeitung von **Öffentlichkeitsmaterial** (Internetauftritt, Newsletter, Filme);







Abb. 30: Newsletter zur Information der Beschäftigten und Führungskräfte auf Baubetriebshöfen, Straßenmeistereien sowie Ämtern und Landesbetrieben





Die Zielsetzungen den in Netzwerkbetrieben variierten abhängig von der Organisationsstruktur, den positiven Vorerfahrungen, dem Vorhandensein von internen Treibern und der Ressourcenausstattung. Von struktureller Bedeutung für die Projektziele war jedoch die angetroffen Kluft zwischen verantwortlichen Zentralen und den Gestaltungsmöglichkeiten vor Ort in Straßenmeistereien den Revieren der Grünpflege. Entscheidend ist die Reaktion der

Zentralen auf die Analyseergebnisse der beteiligungsorientierten Vor-Ort-Arbeit im Projekt. Uneingeschränkt geteilt wurden die Ergebnisse. Jedoch wurde mit Verweis auf fehlende personelle wie materielle Ressourcen zwar die Identität der Ziele betont, aber die korrespondierenden Schritte in Richtung Problembearbeitung nur sehr zögerlich eingeleitet.

Den nachgeordneten Straßenmeistereien und Baubetriebshöfen wurden die seit längerem gegenüber den übergeordneten Organisationseinheiten vertretenen Handlungsbedarfe analytisch aufbereitet, aber erfahrungsgemäß herrscht weiterhin eine Kultur der organisierten Verantwortungslosigkeit gegenüber Fragestellungen alternsgerechten Arbeitens und altersstruktureller Entwicklungen. Es entstand derart eine Projektumsetzung der zwei Geschwindigkeiten, die auf der einen Seite lokal vorhandene Spielräume zu nutzen wusste und andererseits sich auf den beschwerlichen institutionellen Weg begab, der nicht immer von Erfolg gekrönt war.

Den Kooperationspartnern – gerade auf Seiten der Arbeitnehmervertretungen – waren die angetroffenen Reaktionen der verantwortlichen Akteure nur zu gut bekannt, weshalb gerade durch die Beteiligung am Projekt eine fundierte Grundlage für interne Zielfindungsprozesse erarbeitet werden sollte. An diesen sollten sich künftige Prozesse der Prävention, der Personalentwicklung wie eines systematisierten Arbeits- und Gesundheitsschutzes und vor allem der bisher vernachlässigten Führungsarbeit ausrichten.

Demnach waren etwaige Richtungswechsel in der betrieblichen Projektarbeit nicht notwendig, was aber vor allem mit den mitunter schleppenden Umsetzungsfortschritten zusammenhing und weniger mit anzupassenden Zielen. Wesentlich erscheint, dass hierdurch die vor Ort bestehenden wie sich auftuenden Spielräume vermehrt genutzt wurden.

Gerade im kommunalen Bereich der Grünpflege ist es wichtig zu betonen, dass die auf demografische Fragestellungen abzielenden Zielprozesse einen politischen Impuls benötigen. Das Projekt wurde seitens der Politik gerne als Experimentierfeld genutzt, um Erfahrungen zu sammeln, die dann wiederum den Zielfindungsprozess befördern können. Jedoch bleibt festzuhalten, dass bezogen auf die durchweg bekannte altersstrukturelle Situation ein völlig unzureichendes Problembewusstsein anzutreffen war. Die Rolle des Projekts war es daher, auf fundierter analytischer Grundlage eine kritische Masse an Information bereitzustellen, die dann von politischen Akteuren als strukturierendes Element aufgenommen werden konnte. Die Sensibilisierungsarbeit vor Ort in den Netzwerkbetrieben wurde zudem durch die Reputation des ZuWAG-Netzwerkes und seiner Einbindung in die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) befördert. Inwieweit jedoch Modifikationen in den politischen Strategien als Reaktion auf die Projektarbeit gewertet werden können, muss offen bleiben. Gesichert ist



jedoch, dass die Thematik überall Einzug in die lokalen Debatten gehalten hat.

## 4.3.4 Vorgehen

Um den Projektfortschritt zu sichern, wurden bestimmte Arbeitsstrukturen aufgebaut. Zentral zu nennen ist des gegründete ZuWAG-Netzwerk Straßendienste und Grünflächenpflege, welches neben betrieblichen Akteuren (Führungskräfte wie Personalräte) auch strategische Treiber des Haupt- und Ehrenamtes des Kooperationspartners ver.di umfasste. Neben der zentralen Struktur der Netzwerktreffen wurden anlassbezogen Unterarbeitsgruppen gebildet. Zur Mitwirkung wurden hierzu neben fachlichen Experten auch andere Interessierte eingeladen. Mitunter gab es vor allem in Richtung der Sensibilisierung und Information von Arbeitgebervertretern anlassbezogene bilaterale Treffen, die von Netzwerkmitgliedern wahrgenommen wurden. Die vielfältige Struktur des Öffentlichen Dienstes kennt Branchendialoge nur über die berufsfachliche Arbeit. Über das Instrument der Berufsfachtagungen Straßendienste wurden die Projektinhalte kombiniert mit verwandten Themen den Teilnehmenden präsentiert.

Den Betriebsprojekten kam hierbei die Funktion einer beispielhaften Problembearbeitung zu, an denen sich Nachahmungswillige orientieren können. Somit wurde ein Erkenntnistransfer ausgelöst, der den Initiatoren gleichgelagerter Prozesse nützt und diese in die Lage versetzt, Prozesse der Demografie-Arbeit vor Ort kritisch wie konstruktiv zu begleiten. Durch den Dialog unter Praktikern konnte ein hohes Maß an Authentizität realisiert werden, welches durch konkrete Ansprechpersonen nachhaltig in der Branche verankert wurde.

Auf der betrieblichen Ebene wurden in allen sechs Netzwerkbetrieben folgende Arbeitsschritte mit den zugehörigen Ergebnissen ausgeführt:

Betriebliche Ebene	Sensibilisierung	Bestands-aufnahme	(wichtigste) Maßnahmen/ Ergebnisse
Bezirksamt Spandau in Berlin	Projektvorstellung	Arbeitsbewältigungs- Coaching	Etablierung AG Beschaffung; Etablierung AG Umgang mit Leistungsgewandelten; AG BAK; Erprobung Kolonnenplaner;
BBH Göttingen	Projektvorstellung	Arbeitsbewältigungs- Coaching	Erarbeitung einer Maßnahmeliste
BBH Soest	Projektvorstellung	Wandzeitungs- Befragung; Berufsverlaufs- Interviews;	Führung und Zusammenarbeit in Kolonnen: Führungskräfteschulung für Kolonnenführer; Workshop: Sensibilisierung für Belastungen am Arbeitsplatz (für DEM-EP: Erfassung der Belastungen aus Sicht der Beschäftigten); Mehr BGM auf und für den Baubetriebshof; Trainings-Parcour Arbeitssicherheit;
Landesbetrieb Straßenbau NRW	Projektvor- Stellung; Auswahl von drei Mastermeistereien;	Berufsverlaufs- Interviews mit Maßnahmeableitung;	Kommunikations- und Infokonzept für Straßenmeistereien; Sensibilisierung des PR und der Behörde für das Thema Demografischer Wandel; Mitarbeit an der DEM-EP (Erarbeitung der auftretenden Belastungen aus Sicht der Experten (FaSi; Arbeitsmedizin etc.);
Landesstraßenbau- behörde Sachsen- Anhalt Regional- bereich Süd	Projektvorstellung; alle SM/ASM des Regionalbereichs;	Plakatbefragungen und Gesundheits- werkstätten (inkl. Multiplikatoren- Konzept);	Führungskräfteschulung "Anerkennender Erfahrungsaustausch"; Schulungen zum Thema Ladungssicherheit; Mitarbeit am Kolonnenplaner (DEM-EP) v.a. durch FaSi und Behördenleitung;
Umwelt- betrieb Bremen	Projektvorstellung; Auswahl eines Baubetriebshofs;	Arbeits- Bewältigungs- Coaching	Platzierung des Themas "Integrierter Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb"; Sensibilisierung für das Thema Gefährdungsbeurteilung; BGM-Maßnahmen; Unternehmenskommunikation (Umgang mit Unsicherheiten bzgl. Umstrukturierung des Umweltbetriebes); Mitarbeit am Projekt ErgoScout;



Die betrieblichen Projekte verkörperten eine methodische Richtschnur, die nachahmungswilligen Akteuren Orientierung gibt. Die dargestellten wie Analyseergebnisse die maßnahmewirksamen Schlussfolgerungen können von anderen Organisationseinheiten des gewerblichen Bereichs des Öffentlichen Dienstes auf die eigenen Verhältnisse hin angepasst werden. Gerade die Vorgehensweisen in der Kooperation mit Politik und Führungsebenen besonders in der Phase der Initiierung von Prozessen wirkte Vorbild gebend und verkörperte eine Referenz. Folglich wurden die Betriebsprojekte Referenzprozesse kommuniziert, die aufgrund der herrschenden Komplexität gelingender Faktoren eben oft nur durch einen direkten Erfahrungsaustausch vermittelt werden können. Dieser Austausch wurde auf einer Reihe von eigenen Veranstaltungen wie der Teilnahme an Veranstaltungen Dritter vorgenommen. Transferprozess mündete neben Dieser

einem vorgelegtem Konzept zur Schulung von MultiplikatorInnen, das sich beim Kooperationspartner ver.di in Abstimmung befindet. eine Transferbroschüre, die alle relevanten Aspekte der Demografie-Projekten, Initiierung von

An regularization project Every Control Strategory and Control Control

Beteiligungsorientierung oder Fortschritte in Richtung eines systematisierten Arbeits- und Gesundheitsschutzes bündelte.

Abb. 31: Transferbroschüre mit "Anregungen zur Initiierung lokaler Demografieprojekte"

Der Spezifik des Öffentlichen Dienstes mit seiner langsameren Reaktionszeit als in der freien Wirtschaft ist es geschuldet, dass die öffentlichkeitswirksame Transferarbeit nicht tagesaktuell, sondern eher sensibilisierend retrospektiv zu organisieren ist. Dies ist die einhellige Ansicht der Netzwerkakteure wie Kooperationspartner, die eben für die Vermittlung der Projektinhalte ganzheitlich auf die Prozessaspekte ihrer Betriebsprojekte verweisen und eben bestimmte Entscheidungsfindungen und Problemlösungen als vorbildlich kommuniziert wissen wollen.

Die Gestaltungsanliegen der Betriebsprojekte sind im Start konstruktiver Prozesse zu sehen, die eben nicht wie bisher ad hoc, sondern nachhaltig systematisch auf fundierter empirischer Informationsbasis ausgelöst werden. Gerade auch, um die bekannten Problemlagen auf höheren Ebenen nicht nur problemzentriert, sondern lösungsorientiert zu kommunizieren. Gerade der methodisch bewusst gewählte Weg einer intensiven Beteiligungsorientierung verkörperte für Beschäftigte wie Führungskräfte eine neue Erfahrung, die als Entscheidungsgrundlage Informationen nie gekannter Qualität lieferte und derart den Prozess legitimierte. Die Tragfähigkeit dieses Vorgehens für die gesamte Branche muss sich erst erweisen, aber ohne diese Beispiele und eine Handvoll gleichgelagerter Projekte, fehlen Referenzprozesse, die entscheidungsfördernd wirken können.

Die Spezifik öffentlicher Verwaltung war dabei permanent zu berücksichtigen: Denn als reale Ausgangssituation wurden wirkungsmächtige Personalabbaukonzepte, Inaktivität mit Verweis auf fehlende Ressourcen sowie "verbrannte Erde" bei den Beschäftigten, die bisher nur mit der Arbeitsverdichtung allein gelassen wurden, gekoppelt mit permanenten Fragen der Zuständigkeit und



Arbeitsfähigkeit der zuständigen Abteilungen (bspw. Personalentwicklung) angetroffen. Gerade auch übergeordnete politische Diskurse und Realitäten wie der Aspekt greifender Schuldenbremsen, weitere Privatisierungen oder eine Reorganisation des Straßenwesens durch die Gründung einer vom Bund betriebenen Infrastrukturgesellschaft strahlten in die Projektumsetzung aus. Demnach war von ruhigen Fahrwassern, in denen man sich den Fragen des demografischen Wandels und seiner Bewältigung widmen kann, nicht die Rede. Vielmehr bildeten diese Diskussionen einen zweiten Referenzboden, der als Treiber fungiert und dessen Ausgang völlig unklar ist, aber die Problemlösungen des Alltags massiv beeinträchtigt. Die Abhängigkeit von politischen Entscheidungen auf Bundes-, Landes- wie kommunaler Ebenen hemmt die Initiierung von Gestaltungsprozessen im Demografie-Management. Das Teilprojekt setzte dieser Situation die Strategie einer Schaffung realer Betriebsprojekte als Orientierungsspender und einen sensibilisierenden Ergebnistransfer auf allen relevanten Ebenen entgegen.

Abb. 32: Fachtagungen und Netzwerktreffen zum Transfer der Ergebnisse

Es fanden jährlich vier Netzwerktreffen statt. Die bestehende Berufsfachtagung wurde in der Projektlaufzeit immer unter das Motto "ZuWAG" gestellt. Bereits darüber konnten die im Netzwerk diskutierten Themen an zahlreiche weitere Betriebe/Behörden weitergegeben werden.

Daneben fand im Rahmen der Netzwerktreffen auf Einladung ein diskursiver Austausch mit relevanten Akteuren statt, zum Beispiel mit der DGUV, der SVLFG, dem ver.di-**Tarifkommissariat** sowie ver.di-Mitgliedern Tarifkommission für den Öffentlichen Dienst statt. Zudem wurden auf geeigneten Veranstaltungen die Projektergebnisse transferiert und zur Diskussion gestellt. Neben der Bundes- und Landesfachgruppe der Straßendienste und Grünflächen wurden auch Personalratsgremien auf verschiedenen Ebenen über den Projektansatz und seine Ergebnisse informiert.



Überbetriebliche	Unterstützungsarbeiten	Maßnahmen/Ergebnisse
Ebene		
Netzwerk	Diskussion der betrieblichen Fälle und Erfahrungsaustausch; Diskussionen zum Arbeitgeber-Papier; Überlegungen zum Thema "Demografie-Tarifvertrag" und Sensibilisierungsmöglichkeiten der Akteure;	Erarbeitung Arbeitgeber-Papier; Erarbeitung: Diskussionspapier zu möglichen qualitativen Elementen eines Zusatzes zum Tarifvertrag des ÖD;
ver.di Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen; FB Bund/Länder	Diskussion der tarifvertraglichen Möglichkeiten und Aussichten	Mitarbeit am Diskussionspapier "mögliche qualitative Elemente eines Zusatzes zum Tarifvertrag des ÖD";
ver.di Bund	Kooperationspartnergewinnung auf betrieblicher Ebene über ver.di; Organisation der Netzwerktreffen	Auf den Berufsfachtagungen 2013, 2014 und 2015 bildete das ZuWAG-Projekt den Rahmen für die ausgewählten Themen. Der Transfer in andere Betriebe konnte so erreicht werden; Erarbeitung eines zwischen den Fachbereichen in Abstimmung befindlichen MultiplikatorInnen-Schulungskonzepts für haupt- und ehrenamtliche Initiatoren und Begleiter von Umsetzungsprozessen; Transfer der Erkenntnisse in die tarifpolitische Diskussion im Rahmen der ver.di-Tarifkonferenz im Herbst 2016;
SVLFG	Sensibilisierung zum Thema	Weitere Zusammenarbeit über ZuWAG hinaus ist angedacht, bezogen auf die Weiterentwicklung des Exel-Werkzeugs "Kolonnenplaner";



Transferbetrieb	Transferkonzept auf Basis der Ergebnisse des	In Transferwerkstatt erarbeitete Maßnahmeliste. Setzung des
Landes-straßenbau-	Regionalbereichs LSBB Süd	Handlungsschwerpunkts "Führung" für die selbstorganisierte
behörde Sachsen-		Umsetzungsarbeit;
Anhalt Regional-		Konzept Führungsarbeit auf Grundlage der Erfahrungen aus LSBB
bereich West		RB Süd und anderen Netzwerkbetrieben transferiert;

## 4.3.5 Ergebnisse

### Instrumenteneinsatz in den Netzwerkbetrieben (vgl. auch vorheriges Kapitel)

Alle eingesetzten Instrumente der Bestandsaufnahmen im Rahmen des Projekts haben den geplanten Zweck erfüllt. Insbesondere die Plakatbefragungen sind dabei mit relativ wenig Aufwand einsetzbar.

Die Gesundheitswerkstätten als auch alle anderen eingesetzten Verfahren zur genaueren Ermittlung der Problemlagen sind relativ zeitintensiv und bedürfen des Willens und der Ressourcen, herausgearbeitete Probleme auch behandeln zu wollen oder zu können.

Einschränkend ist anzumerken: Wenn administrative Vorgaben oder eine zentrale Steuerung dies nicht möglich machen, kann auch mit beteiligungsorientierten Instrumenten wenig ausgerichtet werden.

Generell wurden in allen beteiligten Betrieben sogenannte Steuerungsgruppen eingerichtet, in denen neben der (örtlichen) Geschäftsleitung der Personalrat, VertreterInnen des BGM und VertreterInnen des Personalwesens eingebunden waren. In allen Steuerungsgruppen wurden die Ergebnisse Maßnahmen Bestandsaufnahmen diskutiert und mögliche diskutiert. Insbesondere bei den Behörden auf Länderebene wurden allerdings schnell administrative Grenzen deutlich (Personalkonzept, Vorgaben aus Berlin etc.). Auf Ebene der Städte und Landkreise war teilweise mehr Spielraum gegeben, der je nach Willen und Einstellung der relevanten Akteure den Projektverlauf sehr positiv beeinflussen konnte. Besonders positiv entwickelten sich das Bezirksamt Spandau (Etablierung zweier Arbeitsgruppen: AG Einsatz Leistungsgewandelter und AG Beschaffung) in Berlin sowie der Baubetriebshof Soest (Aufnahme Konzeptentwicklung in



die Personalentwicklung auf dem Baubetriebshof, Integration des BBH in das BGM des Landratsamtes). Ein wesentliches Ergebnis ist die gelungene **Sensibilisierung** von Belegschaften, Führungskräften und weiteren betrieblichen relevanten Akteuren für die Themen gute und gesunde Arbeit sowie alternsgerechtes Arbeiten. Aber auch die ersten Prozessschritte in den Betriebsprojekten. Auf Grundlage der empirisch-analytischen Bestandsaufnahme, die oft interpretative Unterstützung vorliegender Daten einschloss, wurden durch beteiligungsorientierte Methoden qualitative Informationen gewonnen. Diese bildeten die Grundlage für die Ableitung relevanter Maßnahmen. Diese betrieblichen Handlungspläne verkörpern den Auftakt für eine strukturierte Bearbeitung der Handlungsbedarfe im Sinne eines systematisierten Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Die Maßnahmenumsetzung wurde teilweise begleitet, zumeist aber wurden die betrieblichen Prozesse in die bestehenden Strukturen eingebettet bzw. neue geschaffen. Dennoch kam es durchweg aufgrund vielfältiger Gründe zu Verzögerungen in der Umsetzung. Den eingerichteten Steuerungsgruppen fehlte es nicht am Mandat, aber sehr wohl an einer Grundausstattung mit Ressourcen, weshalb zuständige Fachabteilungen unter hohem zeitlichen Aufwand und mitunter ungewissem Ausgang eingebunden werden mussten. Der nicht vordergründig intendierte Effekt, die Kommunikationsstrukturen in den



Verwaltungen zielgerichtet zu verbessern und transparenter zu gestalten, kann als positive Wirkung in allen Betriebsprojekten konstatiert werden.

Diese Erfahrungen wurden je nach Stand der Umsetzung - Rückschläge wie Erfolge betriebsübergreifend die Netzwerkarbeit eingespeist und über die etablierten Veranstaltungsformate und sonstige Verbreitungswege (bilaterale Gespräche) in die Branchenöffentlichkeit transferiert. Hierzu wurden die Kanäle der KooperationspartnerInnen strategisch genutzt und neben dem Transfer in Richtung potentiell nachahmender Betriebe auch die Willensbildung in den Organisationsstrukturen der KooperationspartnerInnen befördert.

Auf der Grundlage der Projektarbeit und eines strukturierten Erfahrungsaustauschs in der Branche wurden Ideen für eine qualitative Ergänzung bestehender Tarifvertrages für den Öffentlichen Dienstes erarbeitet und diese über entsprechende Kanäle in die Gewerkschaft eingespeist. Parallel zu den übergeordneten Tarifthemen wie Entgeltordnung oder Zusatzversorgung konnten so Perspektiven für die tarifliche Flankierung des sich beschleunigenden demografischen Wandels aufgezeigt werden. Dieser Kristallisationskern des tarifpolitischen Diskurses stellt Verbindungen her: Neben einem operationalisierten Vorgehen auf Ebenen der gewerblichen Organisationseinheiten auch mit der dauerhaften Gestaltungsaufgabe der Personalentwicklung wie einer kontinuierlichen Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Durch den möglichen Rückgriff auf reale Betriebsprojekte wird eine Referenzfolie bereitgestellt, die durch die Prozessbeschreibung hilft die abstrakte Komplexität der betrieblichen Aktivitäten zu reduzieren. Durch das Bekenntnis zur Weiterführung des Netzwerkes und der Absicht, seine Mitglieder zu MultiplikatorInnen weiterzuentwickeln, wird eine nachhaltige Transferwirkung sichergestellt. Diese wird außerdem durch die Öffnung des Netzwerks für weitere interessierte öffentliche Verwaltungen und ihre gewerblich tätigen Untereinheiten durch die organisatorische Verantwortung eines ver.di-Fachbereichs sichergestellt.

Die Arbeitgeberseite war von Beginn an in die Netzwerkarbeit auf Ebene der Netzwerkbetriebe eingebunden. Dieses von Führungskräften getragene Engagement mündete in der Ausarbeitung einer Arbeitgebererklärung zur Bedeutung des demografischen Wandels für die Branche und den daraus abzuleitenden Konsequenzen. Diese kann als lebendiges Dokument verstanden werden, welches bei der Netzwerkerweiterung von neuen Verantwortlichen unterzeichnet oder ergänzt werden kann. Zudem können auf Grundlage der vorangeschrittenen Positionierung von ver.di zum Thema branchen- oder berufsgruppenspezifischen Lösungen im Sinne von Demografie-Tarifverträgen sowie konkrete Sondierungen in geeigneten Formen mit den organisierten Interessen öffentlicher Arbeitgeber vorangetrieben werden. Im Projektzeitraum waren die tarifpolitischen Konfliktlagen derart beherrschend, dass es nach Aussage relevanter Akteure zu keiner Verankerung des Themas auf der tarifpolitischen Agenda kommen konnte. In der Perspektive jedoch wird der Gestaltungsbedarf gesehen. Folglich ist es ein Ergebnis des ZuWAG-Teilprojekts Straßenbetriebsdienst und Grünpflege Anknüpfungspunkte für die weitere betriebliche Verankerung und den tarifpolitischen Diskurs bereitgestellt zu haben. Diese Ergebnisse werden in ihrer Nachhaltigkeit durch den Fortbestand des Netzwerks, eine ausstehende Demografie-Konferenz (unter Einbindung kommunalpolitisch Verantwortlicher) und die Ausbildung von MultiplikatorInnen gesichert. Die zusammengefassten Ergebnisse - kombiniert mit den tarifpolitischen Vorschlägen - werden dann auf einer richtungsweisenden Tarifkonferenz im Herbst 2016 zur Diskussion gestellt.

In der Umsetzungsarbeit war ein höchst divergierender Grad tragfähiger Strukturen und Prozesse eines systematisierten Arbeits- und Gesundheitsschutzes anzutreffen. Dieses Bild wurde noch durch den Erfahrungsaustausch auf den Berufsfachtagungen erweitert um Dimensionen von Unterlassungen, die der geltenden Gesetzeslage widersprechen (bspw. nicht vorliegende Beurteilungen psychischer Gefährdungen, nicht implementierte Vorgehensweisen im Betrieblichen Eingliederungsmanagement nach § 84 SGB IX). Daher wurde sehr frühzeitig in der Netzwerkarbeit der Fokus auf einen verbesserten



Arbeits- und Gesundheitsschutz als Grundlage für die langfristige Gesunderhaltung der Generationen unter schweren Arbeitsbedingungen gelegt. Im Rahmen der Durchsicht vorliegender Gefährdungsbeurteilungen wurde festgestellt, dass es keine systematische Erfassung der auftretenden körperlichen Beanspruchungen für den Straßenbetriebsdienst gibt. Gleiches gilt für die Pflege von Grünflächen. Auf Ebene der Tätigkeiten ergeben sich zwischen beiden Untersuchungsbereichen vielfältige Überschneidungen, die sich auch in den Pflichtenheften niederschlagen.

Um dieser Situation konstruktiv entgegenzuwirken wurde im Projekt die Entwicklung eines auf Excel basierten Tools zur demografieorientierten Einsatzplanung im Straßenbetriebsdienst und der Grünflächenpflege realisiert. Ziel ist es, eine systematische Planung der Arbeit und der Kolonnen etablieren zu können unter Berücksichtigung des Pflichtenheftes, der Anforderungen aus der Arbeit und personenbezogenen Merkmalen des ausführenden Beschäftigten (z.B. Leistungsgewandelt, vorhandene Qualifizierungen etc.). Hierzu gilt es, auch die dynamischen Tätigkeiten unter variierenden Ausführungsbedingungen zu erfassen und auch die unterschiedlichen Vorgehensweisen der ausführenden Personen zu berücksichtigen. Ziel ist außerdem, die Belastungen der in der Aufgabenerfüllung zu leistenden Teiltätigkeiten ganzheitlich zu erfassen und personengebundenes Belastungsprofil einmünden zu lassen. Zugleich werden die Ergebnisse für die Planung künftiger Arbeitsaufgaben unter Berücksichtigung von Belastungskonstellationen herangezogen.

Wesentlich für die Tragfähigkeit dieses Planungs-Werkzeugs ist die Definition der zur Ausführung einer festgelegten Leistung (Leistungsheft) notwendigen Teiltätigkeiten und der in ihrer Ausübung

auftretenden Belastungen. Der Erfahrungsaustausch im Netzwerk machte deutlich. dass iede Straßenmeisterei Vorgehensweisen hat, die sich in der Definition der Teiltätigkeiten niederschlagen muss. Daher sind die Praktiker vor Ort gefragt, die Teiltätigkeiten zu definieren. Erste Abstimmungsrunden mit Führungskräften und Praktikern fanden bisher in Berlin statt. Diese Arbeit gilt es unter eigenverantwortlicher Federführung der KooperationspartnerInnen \_ insbesondere Bundesfachgruppen und der Präventionsabteilung der SVLFG fortzusetzen und einen Branchendialog zur Tragfähigkeit des Werkzeugs zu organisieren.

## Entwicklung und Test des excelbasierten Werkzeugs für die demografieorientierte Einsatzplanung von Kolonnen "Demo-EP/Kolonnenplaner"

Das arbeitsintensivste Produkt/Instrument war die Entwicklung des Konzepts für die demografieorientierte Einsatzplanung (vgl. die vorliegenden Konzeptpapiere).

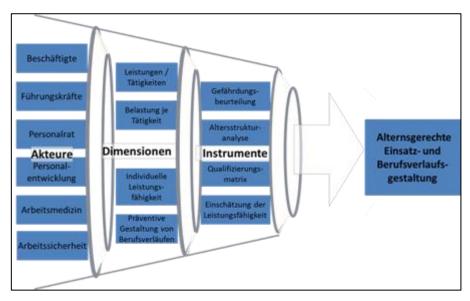
Aus nachfolgender Abbildung wird nochmals ersichtlich, welche

Akteure, Dimensionen und Instrumente mit der Demo-EP bearbeitet werden sollen.





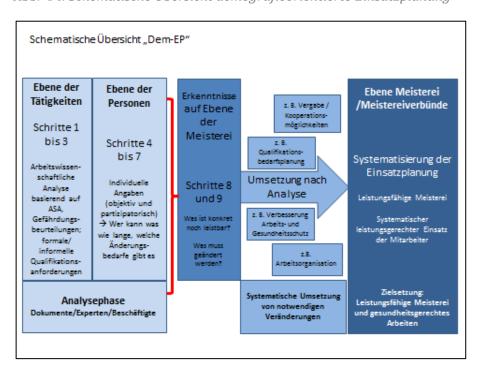
Abb. 33: Funktionsschema alternsgerechte Einsatz- und Berufsverlaufsgestaltung



Quelle: Daniela Schneider (INIFES)/Alexander Kühl (Söstra)

Die untere Abbildung verdeutlicht die wesentlichen Arbeitsschritte und die Erkenntnisse, die auf Ebene der Einzelperson, der Kolonnen, der Meistereien und ggf. darüber hinaus möglich sind. Ziel ist die alterns- und leistungsgerechte Gestaltung von Arbeit im Straßenbetriebsdienst und der Grünflächenpflege. Das Tool ist, bei entsprechender Erfassung der (Teil-)Tätigkeiten, auch auf andere Branchen übertragbar.

Abb. 34. Schematische Übersicht demografieorientierte Einsatzplanung



Quelle: Eigene Darstellung, INIFES 2015.

Die Öffentlichkeitsarbeit (Internetauftritt, Newsletter, Filme, siehe bitte Gesamtübersicht der ÖA-Produkte auf den Seiten 13 bis 18) verlief projektbegleitend unter der Maßgabe, den Transfer der



Ergebnisse zu realisieren. Insgesamt wurden 3 branchenspezifische und drei branchenübergreifende Newsletter, zwei Filme sowie ein Karten- und Plakatset ErgoScouts für die Branche produziert. Aufgrund des Charakters des Teilprojektes wurde der Schwerpunkt auf zusammenfassende Formate gelegt, die eben nicht tagesaktuelle Ereignisse und Fortschritte beschreiben, sondern vielmehr die geleistete Grundlagenarbeit veranschaulichen und Prozesse verdeutlichen. Dieses Bestreben mündete in einer Transferbroschüre, die durch Kombination mit Netzwerkmitgliedern als Ansprechpartner ihre Wirkung entfalten soll. Durch die neustrukturierte Überführung der Inhalte des Internetauftritts wird deren nachhaltige Nutzung garantiert. Entsprechende Abstimmungen auf Ebene der Kooperationspartner werden gerade geführt. Durch die Zusammenführung relevanter Verteiler wird die Öffentlichkeitsarbeit in Vorbereitung der ausstehenden Demografie-Konferenz im Sommer 2016 neu organisiert und die Bewerbung der Veranstaltung unter Einbezug der Materialien Filme und Transferbroschüre intensiviert.

# 4.3.6 Nachhaltigkeit

Nach Aussagen des zentralen Partners Thomas Herbing bei ver.di ist das Thema für den Fachbereich wie die fachbereichsübergreifende Arbeit "gesetzt". Durch das Projekt sollen auch andere laufende Initiativen zum Thema gebündelt werden. Zudem ist angedacht, zum Thema Demografie und gutes, gesundes und alternsgerechtes Arbeiten eine Schulung bei ausgewählten ver.di-Bezirkssekretärinnen und MitarbeiterInnen des Fachbereichs durchzuführen. Hierzu wurde ein MultiplikatorInnenkonzept erarbeitet, das nach Projektende zur praktischen Anwendung kommen soll.

Auf Ebene des Netzwerkes haben die Partner sich darauf verständigt, die Netzwerkarbeit fortzusetzen. Die organisatorische Verantwortung wie die Bewerbung des Netzwerkansatzes wird von ver.di-Fachbereichsleitern wahrgenommen.



Die SVLFG ist an einer Zusammenarbeit über das Projekt hinaus sehr interessiert und wird, vermittelt über die Arbeit ihres Präventionsausschusses, weitere Folgeinitiativen unterstützen.

Das Tool "Kolonnenplaner" zur demografieorientierten Einsatzplanung und Belastungsanalyse konnte im Rahmen der Projektlaufzeit nach längeren Verzögerungen noch in einem Betrieb getestet werden und kann auch weiter eingesetzt werden. In einem vertretbaren Rahmen ist eine Unterstützung bei der Erprobung gewährleistet. Insbesondere die Netzwerkbetriebe wie die Kooperationspartner sehen sich in der Pflicht, die Erprobung in der Praxis weiter zu befördern.

Ein Transfervortrag zum Projekt ZuWAG im Straßenbetriebsdienst und der Grünflächenpflege ist im April 2015 im Rahmen einer ver.di-Veranstaltung getestet worden und ist weiter nutzbar.

Die ErgoScout-Materialien für den Straßenbetriebsdienst liegen ebenfalls vor und können von interessierten Betrieben und Einrichtungen angefordert werden.



Abb. 35: Arbeitsmaterialien für ErgoScouts im Straßenbetriebsdienst: Newsletter, Film, Karten und Poster





### 4.3.7 Erkenntnisse

Rückschauend besonders erfolgreich war die netzwerkvermittelte Erfahrungsarbeit, die sich auf die Entscheidungsarchitektur in den Netzwerkbetrieben im Sinne eines demografiezentrierten systematischen Arbeits- und Gesundheitsschutzes positiv auswirkten.

Zudem wurden durch die Transferarbeit auch tragfähige "Akteurs-Konstellationen" geschaffen, die der Verbreitung des thematischen Anliegens auf Grundlage der Projektergebnisse dienlich sind. Ausgehend von dieser Plattform kann der Wissenstransfer in die Breite der Branche organisiert werden und gerade in Aushandlungsprozessen mit der Politik wie mit Führungskräften produktiv werden. Gerade die geteilte Einsicht in die Notwendigkeit, den demografischen Erfordernissen konstruktiv zu begegnen, wurde eine branchenspezifische Beispielslandschaft hinzugefügt. Der praktische Rückgriff auf die Erfahrungen des Teilprojekts wird seine gestaltenden Wirkungen entfalten.

Für den Straßenbetriebsdienst und die Grünflächenpflege ist zu sagen, dass eine wirklich Ausrichtung der Tarifpolitik an den demografischen Erfordernissen von beiden unabhängigen Akteursgruppen der Tarifkommission für den Öffentlichen Dienst als unrealistisch eingeordnet werden muss. Jedoch wurde durch die Umsetzungsaktivitäten im gewerblichen Bereich der öffentlichen Verwaltung der Weg für berufsgruppenspezifische Lösungen geebnet.

Zwar ist es durchaus gelungen, Arbeitgeber auch von großen Häusern auf Landesebene von der Bedeutung des demografischen Wandels und seiner Folgen für die Arbeitswelt im Allgemeinen und die Probleme auf der betrieblichen Ebene zu überzeugen. Dennoch reicht das nicht aus, andere drängende Probleme von der Tagesordnung zu verdrängen.

Allerdings ist es fraglich, inwieweit Erfolgszusagen, die nicht in der "Reichweite" der beteiligten Projekt-Akteure und KooperationspartnerInnen liegen, überhaupt durchsetzungsfähig sind.

Letztendlich kann ein öffentlich gefördertes Projekt in den beteiligten Kooperationsbetrieben so viel



machen, wie in der jeweiligen Reichweite des Hauses liegt. Darüber hinaus sind Sensibilisierungsmaßnahmen möglich. Sehr viel mehr wird aber ohne massiven Personaleinsatz und "Verbündete im Geiste" kaum möglich sein.

So ist sich beispielsweise das Tarifkommissariat bei ver.di selbst nicht einig, wie viel und wie konkret "qualitative Elemente" im Tarifvertrag geregelt werden sollte, aber auch wo und wie die konkrete Ausgestaltung den einzelnen Betrieben überlassen bleiben sollte. Diese Willensbildung gilt es durch betriebspraktische Beispiele und Erfahrungen zu flankieren.



# Landeshauptstadt München



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



# 4.4 Landeshauptstadt München

Das Teilprojekt mit der Landeshauptstadt München war als Transferprojekt geplant, um Erkenntnisse und Gestaltungsansätze, die bereits in anderen Teilprojekten (Handel, Straßenbetriebsdienst, Sozialund 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).

### 4.4.1 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 Abfallwirtschaftsamt 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 Erfahrungsund 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.

### 4.4.2 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 gewonnen Erkenntnisse.

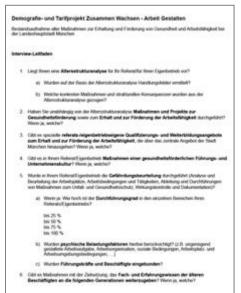
Auf Grundlage dieser Zielsetzungen begann Anfang 2015 die Zusammenarbeit zwischen den KooperationspartnerInnen der Landeshauptstadt und dem Projektteam.

### 4.4.3 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 alternsgerechter 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 alternsgerechter 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 Personalund 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.* 36: Leitfaden "Bestandsaufnahme Demografie der LHM München" – die Basis für qualifizierte Interviews mit ExpertInnen.

#### 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 alternsgerechten 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 alternsgerechter und gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung verfügen. In Bereichen mit hohen körperlichen und emotionalen Belastungen sollte dieses Grundwissen durch Kompetenzen zur alternsgerechten 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 belastendende 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 alternsgerechten 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 alternskritischen Belastungsanalyse;
- ExpertInnenwissen von Beschäftigten und Führungskräften ermitteln;
- Erstellung einer Arbeitsplatzlandkarte, Entwicklung von Eckpunkten für alternsgerechte Berufsverläufe;
- Auswertung und Analyse des Seminars, Reflexion, Verabredung weiterer Schritte;

Abb. 37: Methoden- und Seminarbeschreibung "Alternsgerechte Berufsverlaufsgestaltung"





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

### 4.4.4 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 alternsgerechter Arbeitsgestaltung, insbesondere zu:

- Vorhandene Arbeitsstrukturen;
- Bedarfe, Aktivitäten und Erfahrungen in den einzelnen demografierelevanten Handlungsfeldern (Personalrekrutierung und -entwicklung, Qualifizierung, alternsgerechte 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** Veranstaltungsformat gewählt, das die Referate und Eigenbetriebe dazu eingeladen 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 alternsgerechte 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.

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





# 4.4.5 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 alternsgerechte Arbeitsgestaltung und alternssensible Gefährdungsbeurteilung. Letztere umfasst die kritische Beleuchtung von Expositionsdauer und -intensitäten sowie Belastungen, die im Zusammenhang mit dem biologischen Alter zu einen 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 alternsgerechter 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 abgefederten Belastungswechsel ermöglichen, ohne das Eintreten einer Leistungsminderung abzuwarten.



# 4.4.6 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. Anderseits 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.

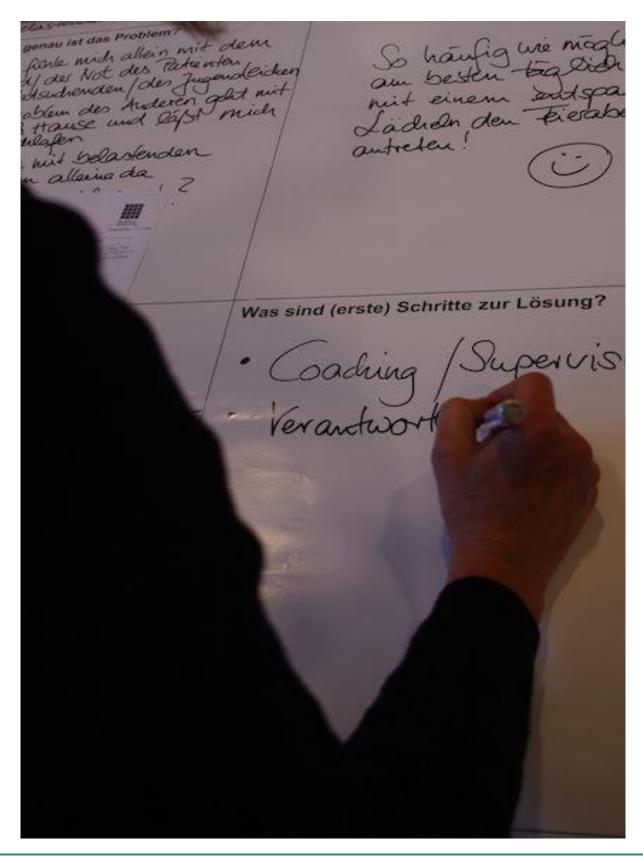
Ein Austausch auf kommunaler Ebene muss aktiv organisiert werden. Im Grunde lässt sich das Credo dieser Kommunikationsarbeit zusammenfassend so formulieren: "Wenn die Stadt wüsste, was die Stadt weiß . . .". Regelmäßige Veranstaltungen, Informationen im Intranet und schriftliche News sind sinnvolle –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



# Sozial- und Erziehungsdienst





# 4.5 Sozial- und Erziehungsdienst

Der Sozial- und Erziehungsdienst (SuE) war eine der fünf Branchen, mit denen das Projekt ZuWAG am 1. August 2011 als Verbundprojekt unter der Leitung des INIFES und der Gesamtprojektleitung von Tatjana Fuchs begonnen wurde.

Die Branchenverantwortung lag von Beginn des Projekts bis 31. Dezember 2012 bei Herrn Dr. Ralph Conrads (INIFES). Nach seinem Ausstieg aus dem Projekt und bis zur finalen Klärung, ob das Projekt weiter geführt wird (Frühsommer 2013), übernahm Frau Daniela Schneider – soweit möglich – die Arbeiten in der Branche. Nach der Entscheidung über die Fortführung des Projekts verblieb der Bereich bei Frau Schneider, unterstützt durch die Projektleitung.

### 4.5.1 Ausgangslage in der Branche/Sparte

Insgesamt ist und war die Ausgangslage im Sozial- und Erziehungsdienst vor allem von einer besonderen Beschäftigtenstruktur geprägt (hoher Frauenanteil, hoher Anteil Teilzeitbeschäftigter, relativ hoher Anteil älterer Beschäftigter; vgl. exemplarisch für die Arbeitsbedingungen in Kindergärten folgende Abbildungen und Übersichten:

Abb. 38: Überblich Beschäftigtenstruktur im Erziehungsdienst 2013

	851 Kindergärten*
Sv-Beschäftigte in Tsd.	325
Frauen	94,8
Ausländeranteil	4,2
unter 25 Jahre	9,6
Anteil ab 55 Jahre	16,5
Teilzeitbeschäftigung	59,6
Helferinnen/Helfer	8,8
Anteil Fachkräfte	82,7
Spezialistinnen/Spezialisten, Expertinnen und	0.2
Experten	8,3
ohne berufliche Ausbildung	5,9
unbekannte Ausbildung	7,0

 $\textit{Quelle: INIFES, eigene Berechnung/Darstellung nach Bundesagentur f\"{u}r Arbeit 2014 (Besch\"{a}ftigungsstatistik).}$ 

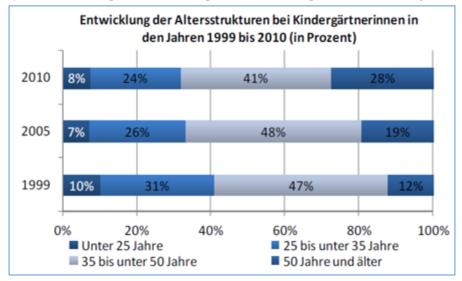
Außerdem waren für das Projekt die im Folgenden dargestellten altersstrukturellen Rahmenbedingungen mit ausschlaggebend für die Auswahl der Branche.

Nicht nur für alle Beschäftigten, auch bei Kindergärtnerinnen und Kindergärtnern hat der Anteil an älteren sozialversicherungspflichtig Beschäftigten deutlich zugenommen: ca. 28% der KindergärtnerInnen waren 2010 bereits 50 Jahre und älter (1999 waren es noch 12%).



<sup>\*</sup> wegen notwendiger Quellentreue wird hier die alte Bezeichnung verwendet

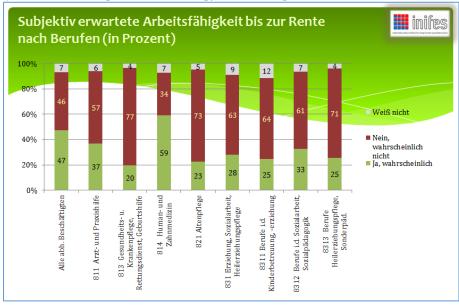
Abb. 39: Entwicklung der Altersstruktur im Sozial- und Erziehungsdienst Quelle: Söstra, eigene Darstellung und Berechnungen nach IAB Berufe im Spiegel der Statistik 2011.



Folgende Belastungsschwerpunkte (und damit Handlungsfelder) können nach der im Projekt erfolgten Literaturrecherche, der Bestandsaufnahme in den Partnerbetrieben sowie aktuellem Datenmaterial für den Sozial- und Erziehungsdienst festgehalten werden: Bereits zu Projektauftakt gab es viele Hinweise zu belastenden Arbeitsbedingungen. Laut des DGB-Index 2008 bewerteten "ErzieherInnen" mit 59 von 100 Indexpunkten ihre Arbeitsbedingungen nur im "unteren Mittelmaß".

Abb. 40: Arbeitsfähigkeit nach Berufen und im Sozial- und Erziehungsdienst





Nur 23% sind mit der Arbeit völlig zufrieden, 65% geben an, dass sie starkem Lärm ausgesetzt sind und nur 13% gaben an, keine gesundheitlichen Beschwerden nach der Arbeit zu haben.

Auch aktuellere Zahlen zeigen, dass sich an den als belastend empfundenen Arbeitsbedingungen nur wenig geändert hat. So geben fast 2/3 Drittel der befragten Beschäftigten in der Gruppe Berufe in der Kinderbetreuung und -erziehung an, wahrscheinlich nicht bis zur Rente arbeitsfähig zu sein.

Auch das Vorhandensein von Gefährdungsbeurteilungen, obwohl seit 1996 gesetzlich geregelt, fällt eher



schlecht aus: So geben im Bereich Erziehung, Sozialarbeit und Heilerziehung nur 31% an, überhaupt eine Gefährdungsbeurteilung zu haben. Eine Gefährdungsbeurteilung unter Einschluss der psychischen Belastungen haben sogar nur 19% (vgl. folgende Abbildung).

Anteil von Gefährdungsbeurteilungen (in %) imilfæ nach Berufen (KldB 2010) Alle Beschäftigten 811 Arzt- und Praxishilfe 813 Gesund.- u. Krankenpfl., Gefährdungs-Rettungsd., Geburtsh. beurteilung 814 Human- und Zahnmedizin Gefährungsbeurteilung inkl. psychischer 821 Altenpflege Belastungen 831 Erziehung, Sozialarb., Heilerziehungspfl. 20 40 50

Abb. 41: Vorhandensein von Gefährdungsbeurteilungen nach Berufen

Quelle: INIFES, eigene Berechnung/Darstellung nach BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012.

Die Branche zeichnet sich zudem dadurch aus, dass es stark steigende Zahlen an Vakanzen und sofort zu besetzenden Stellen gibt und dass die Betriebe weiteres Wachstum (vgl. Abb. unten) erwarten: vor allem aufgrund der politischen Bemühungen um mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf (=mehr Betreuungsplätze für Kinder) bei gleichzeitig ständig wachsenden Qualitätsanforderungen an die Kindergärten und Horte (mehr Qualität in der frühkindlichen Bildung etc.). Der Bedarf an entsprechenden Betreuungsplätzen steigt seit Jahren immer weiter an.



Abb. 42: Anzahl der Kinder in Tagesbetreuung 2008 -2014.

Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2008-2014.



Eine weitere wichtige strukturelle Rahmenbedingung für die Aufnahme der Branche in das ZuWAG-Projekt war die Tatsache, dass rund 200.000 Beschäftigte im Sozial- und Erziehungsdienst seit 2009 vom TVÖD mit Regelungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung erfasst sind. Idee war es, aufzuzeigen, inwieweit eine tarifvertraglich festgeschriebene Regelung helfen kann, alterns- und gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung zu fördern. Die Ausgangsüberlegung war somit, dass der bereits vor Projektbeginn für die Branche bestehende Gesundheitstarifvertrag Rückschlüsse auf die Wirksamkeit einer solchen tariflichen Vereinbarung zulasse (im Sinne der Identifizierung von Stärken und Schwächen) und für die zu erarbeitenden tarifpolitischen Empfehlungen für die anderen Branchen nützliche Hinweise zu erwarten wären.

# 4.5.2 KooperationspartnerInnen

KooperationspartnerInnen im Projekt waren:

- Stadt München
- Stadt Leipzig
- Ver.di Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen; Fachbereich Gemeinden
- Ver.di Bayern; Fachbereich Gemeinden
- Ver.di Bund; Fachbereich Sozial- und Erziehungsdienst

Betriebliche Interventionsprojekte unter hoher Beteiligung von Beschäftigten erfolgten in der Stadt Leipzig sowie der Stadt München im Jahr 2013 und 2014. Ein weiteres geplantes Betriebsprojekt (mit LOI) mit den drei Kindergärten der Stadt Immenstadt kam auf Wunsch der Projektleitung nicht zustande.

Die Kooperation mit dem zuständigen Fachbereich bei ver.di Bund verlief aus diversen Gründen von Beginn an schleppend. Am besten verlief die Unterstützung mit ver.di Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen (Manuela Schmidt), die das Vorgehen in der Stadt Leipzig förderte.

2014 wurde der Kontakt mit ver.di Bayern intensiver (u.a. eine Transferveranstaltung für ver.di Bayern); leider konnte jedoch die bereits fertig konzipierte Branchen-Veranstaltung zum Transfer der Erkenntnisse aus ZuWAG mit und einem Lernen für die Weiterentwicklung des Gesundheitstarifvertrages nicht mehr umgesetzt werden.

### 4.5.3 Ziele

Folgende Ziele sind im Rahmen der Projektarbeit auf Ebene der Betriebe sowie auf der betriebsübergreifenden Netzwerkebene verfolgt worden:

- **Sensibilisierung** der Belegschaften, Führungskräfte und von weiteren betrieblichen relevanten Akteuren für das Thema gute und gesunde Arbeit sowie alternsgerechtes Arbeiten;
- Bestandsaufnahme: Was sind die Herausforderungen der Belegschaften bezüglich guter Arbeit?
- **Diskussion** der Ergebnisse aus der Bestandsaufnahme mit den etablierten betrieblichen Kommissionen in den **Erprobungsbetrieben** und **Erarbeitung** von **Handlungsplänen** auf der **einzelbetrieblichen Ebene** und Begleitung der abgeleiteten Maßnahmen;
- **Diskussion** der Ergebnisse sowie abgeleiteten Handlungsfelder und Maßnahmen **betriebsübergreifend** im **Branchennetzwerk** und mit weiteren KooperationspartnerInnen (ver.di BUND; ver.di SSAT; ver.di Bayern);
- Erarbeitung von Ideen für eine **Ergänzung** des **bestehenden Tarifvertrages** für den Öffentlichen Dienst um regulatorische Aspekte und Konkretisierung der Ressourcenfrage zur Umsetzung in den Betrieben/Organisationen;
- **Befragung** (Stichprobe oder Vollerhebung) der Einrichtungen im Sozial- und Erziehungsdienst zu Erfolgen und Problemen bei der Umsetzung des Gesundheitstarifvertrages und den



Erfahrungen mit der Betrieblichen Kommission;

• Erarbeitung von Öffentlichkeitsmaterial (Newsletter);

Nachdem die Kooperation mit dem Kooperationspartner ver.di Bund in dieser Branche weniger gut funktionierte, war relativ schnell klar, dass ein tatsächlicher tarifpolitischer Dialog für die Weiterentwicklung des Gesundheitstarifvertrages im Sozial- und Erziehungsdienst nicht Ziel sein konnte. Vielmehr stand die Diskussion der Erkenntnisse aus den Erprobungsbetrieben im Vordergrund mit dem Ziel, dass die betrieblichen Akteure selbst den Tarifpartnern deutlich machen, dass das bisherige Regelwerk so nicht ausreichend ist.

## 4.5.4 Vorgehen

Das Interesse auf betrieblicher Ebene lag zum einen in der tatsächlichen Unterstützung bei der Umsetzung des Gesundheitstarifvertrages in den einzelnen Betriebsstätten (Kindertagesstätten etc.). Hierfür sollte mittels ZuWAG ein praktikabler Weg erprobt werden. Des Weiteren haben die meisten Betriebe mit als schlecht erlebten Arbeitsbedingungen und zunehmend leistungsgewandeltem Personal zu kämpfen. Hinzu kommt, dass die Anteile älterer Beschäftigter immer höher werden (Herausforderung Lärm, Heben und Tragen von Kindern, Ergonomie der Einrichtung etc.).

Auf der betrieblichen Ebene wurden in den zwei hauptsächlichen Netzwerkbetrieben folgende Arbeitsschritte mit den zugehörigen Ergebnissen ausgeführt:

Abb. 43: Überblick betriebliche Ebene

Betriebliche Ebene	Sensibilisierung	Bestandsaufnahme	(wichtigste) Maßnahmen/ Ergebnisse
Stadt München	Projektvorstellung	Entwicklung und Durchführung	Vorstellung der Ergebnisse in der Betrieblichen
		Plakatbefragung SuE und	Kommission;
		Gesundheitswerkstätten	Diskussion von Maßnahmen
Stadt Leipzig	Projektvorstellung	Entwicklung und Durchführung	Vorstellung der Ergebnisse in der Betrieblichen
		Plakatbefragung SuE und	Kommission; Diskussion von Maßnahmen
		Gesundheitswerkstätten	
LK Diepholz			Transfer: Projekt-Vorstellung und Diskussion der
			Ergebnisse aus Diepholz auf dem Branchenforum 2012

Quelle: INIFES, eigene Darstellung

Abb. 44: Überblick überbetriebliche Ebene

Überbetriebliche Ebene	Maßnahmen/Ergebnisse
ver.di Bund	Kein dauerhafter und projektbegleitender Kontakt zustande gekommen;
Sozial- und Erziehungs-dienst	Nach Erkrankung des ehemaligen Fachbereichsleiters lange Vakanz der Stelle und schließlich keine
	Verankerung des Projekts auf Bundesebene;
ver.di Sachsen, Sachsen-Anhalt	Diskussion der Ergebnisse; Diskussion der Rolle der Betrieblichen Kommission (BK);
und Thüringen; FB Gemeinden	Diskussion Konkurrenz Rolle ver.di und GEW;
(Manuela Schmidt)	Diskussion fehlende Sanktionierungsmöglichkeiten und fehlende Ressourcen für die BK;
ver.di Bayern; FB Gemeinden	Transfer: Vorstellung der Projektergebnisse aus München und Leipzig;
(Dr. Brigitte Zach)	Vorbereitung einer Branchenveranstaltung für mehr Qualität im Sozial- und Erziehungsdienst für Beschäftigte
,	über Ergänzungen zum Gesundheitstarifvertrag;
	Die konzipierte Veranstaltung musste sowohl im Juni/Juli als auch im Oktober 2014 verschoben werden
	(diverse Terminkonflikte verschiedener Schlüsselakteure). Die Branche wurde ab 2015 nicht mehr weiter im
	Rahmen des Projekts bearbeitet.

Quelle: INIFES, eigene Darstellung

Bezogen auf die eingesetzten Instrumente im Rahmen der betrieblichen Erprobung ist festzuhalten, dass das Instrument "Plakatbefragung für den Sozial- und Erziehungsdienst in Kombination mit Gesundheitswerkstätten" als beteiligungsorientiertes Verfahren zur Umsetzung des bestehenden Gesundheitstarifvertrages zur Erfassung der arbeitsbezogenen Probleme der Beschäftigten in allen Einrichtungen sehr gut angenommen worden ist – sowohl von Seiten der Beschäftigten als auch von



Seiten der Personalvertretungen und Amtsleitungen. Mit Hilfe des Instruments können nicht nur die Probleme transparent gemacht werden, sondern in einem zweiten Schritt gemeinsam Lösungswege diskutiert und vorgeschlagen werden. Diese zweistufige Vorgehensweise in einem Termin ist gut angenommen worden. Grundsätzlich wurde das Instrument von den beteiligten Akteuren als multiplikatorentauglich bewertet und als eine Möglichkeit zur beteiligungsorientieren Umsetzung des Gesundheitstarifvertrages bewertet. Das Instrument inkl. der Vorgehensweise ist in Leipzig und München eingesetzt worden.

In allen beteiligten Kommunen hat es sehr lange gedauert, bis das Projekt tatsächlich begonnen werden konnte. In Leipzig beispielsweise vergingen von der Vorstellung der Projektidee im April 2012 (gemeinsam mit ver.di und Personalratsvertretung) bei der zuständigen Amtsleitung bis zur Auftaktveranstaltung im Januar 2013 fast acht Monate. Zudem war die Unterstützung von Seiten der Amtsleitung für die beteiligten Einrichtungen zu gering, d.h. es wurde den einzelnen Einrichtungen überlassen, ob sie es für möglich halten, zusätzlich zur personellen Unterbesetzung die Zeit für eine Projektmitarbeit zu finden.

In München verging von der Vorstellung des Projekts in der zuständigen Fachgruppe im November 2012 ein Jahr, bis es zur verabredeten Vorgehensweise in den ausgewählten Einrichtungen kam.

Schwerwiegender ist die Erfahrung, dass die betriebliche Kommission der Stadt Leipzig, die sich um das weitere Verfahren rund um die konkrete Umsetzung der Vorschläge zu kümmern gehabt hätte, zu wenig Umsetzungsbewusstsein und -willen zeigte.

Daneben waren auch hier wieder zeitliche Herausforderungen zu meistern: So hat es in Leipzig wiederum fast 12 Monate gedauert, bis schließlich ein Termin zur Vorstellung der erarbeiteten Ergebnisse im November 2014 in der betrieblichen Kommission zu bekommen war (Begründung: alle Inhalte der Sitzungen sind bis zu diesem Zeitpunkt schon verplant). In Leipzig muss davon ausgegangen werden, dass der Konflikt zwischen ver.di und der GEW auch die Arbeit in der betrieblichen Kommission beeinflusst. In Bezug auf das Projekt ZuWAG, das mit Unterstützung der ver.di-Personalräte und der Gewerkschaftssekretärin in Leipzig starten konnte, wurde von Seiten der GEW-gebundenen Personen eher verhalten reagiert.

Die Zusammenarbeit mit ver.di auf Bundesebene verlief für den Bereich Sozial- und Erziehungsdienst von Beginn an eher schleppend. Bis Ende 2012 kamen diverse geplante Abstimmungstreffen nicht zustande. Bis auf den Kontakt auf der Auftaktveranstaltung und dem zugehörigen Branchenforum im Juni 2012 konnte keine tragende Beziehung aufgebaut werden. Bis Ende 2013 war das Verhältnis zwischen einzelnen Fachbereichen von ver.di und dem INIFES sehr schlecht bzw. war kein Kontakt gewünscht. Nach der Verbesserung der Situation war der langjährige Fachbereichszuständige (im Fachbereich Gemeinden) langfristig erkrankt. Auch von Seiten der Projektleitung wurde mehrmals versucht, ein Gesprächstermin zu finden, dies konnte nicht erreicht werden. Mit dem Nachfolger konnten zwar Gespräche geführt werden, allerdings stand zu dem Zeitpunkt im Sommer 2014 das Thema "Gesundheitstarifvertrag und lessons learnt" nicht auf der Agenda des Fachbereichs bei ver.di auf der Bundesebene.

Der Versuch, gemeinsam mit ver.di Bayern eine Veranstaltung zum Thema Qualität der Arbeitsbedingungen im SuE (vor dem Hintergrund des Gesundheitstarifvertrages) im Sommer oder Herbst 2014 zu organisieren, konnte einerseits aus terminlichen Engpässen bei Schlüsselakteuren aus der Politik und dem KAV nicht realisiert werden, andererseits standen auch inhaltliche Aspekte gegen die Umsetzung der Planung. So war von Seiten ver.di Bayern geplant, das Thema Arbeitsqualität stärker in die Tarifverhandlungen 2015 zu integrieren und eine tarifpolitische Vereinbarung für Bayern abzuschließen. Dies wurde dann im Herbst 2014 von Seiten des Bundes blockiert.



### 4.5.5 Ergebnisse

- Eine grundsätzliche **Sensibilisierung** der Belegschaften, Führungskräfte und von weiteren betrieblichen relevanten Akteure für das Thema gute und gesunde Arbeit sowie alternsgerechtes Arbeiten im Rahmen von Vorträgen in den Erprobungsbetrieben konnte erreicht werden;
- Durchführung der Bestandsaufnahme "Was sind die Herausforderungen der Belegschaften bezüglich guter Arbeit?" konnte mittels der Plakatbefragungen für die konkreten Erprobungsbetriebe beteiligungsorientiert erhoben werden. Die Beschäftigten waren mit der Erhebungsmethode und der schnellen "Auswertung" der Handlungsfelder sowie der sich gleich anschließenden Ideenentwicklung zur Verbesserung der Situation in jedem der Workshops sehr zufrieden. Als problematisch wurde der Wille der jeweiligen Stadt gesehen, die Probleme, die in der Regel mit Ressourcenbedarf einhergehen, auch angehen zu wollen;
- Es erfolgte die Diskussion der Ergebnisse aus der Bestandsaufnahme mit den etablierten betrieblichen Kommissionen in den Erprobungsbetrieben und die Erarbeitung von Handlungsplänen auf der einzelbetrieblichen Ebene. Die konkrete Umsetzung blieb in München sowie in Leipzig innerhalb der Projektlaufzeit allerdings aus;
- **Die Diskussion** der Ergebnisse sowie der abgeleiteten Handlungsfelder und Maßnahmen mit weiteren KooperationspartnerInnen, konkret ver.di SSAT sowie ver.di Bayern wurde erreicht;
- Erarbeitung von Ideen für eine **Ergänzung** des **bestehenden Tarifvertrages** für den Öffentlichen Dienst um regulatorische Aspekte und Konkretisierung der Ressourcenfrage zur Umsetzung in den Betrieben/Organisationen blieb auf Ebene der internen Projektdiskussion;
- Eine geplante **Erhebung** (Erstentwurf des Fragebogens liegt vor) zum Umsetzungsstand des bestehenden Gesundheitstarifvertrages und dessen Schwächen bzw. Hemmnissen wurde nicht umgesetzt;
- Es wurden insgesamt ein branchenspezifischer **Newsletter** (4/2012) und Beiträge für zwei branchenübergreifende Newsletter (7/2012 und 9/2014) erstellt und verteilt;

Als Arbeitsstrukturen haben sich in den Erprobungsbetrieben die jeweiligen Personalräte sowie die Betriebliche Kommission, in der Regel vor allem die Vorsitzenden, etabliert. Des Weiteren erfolgt in Leipzig eine jeweilige ad-hoc-Unterstützung durch ver.di. Darüber hinaus haben sich keine Branchennetzwerke, wie zum Beispiel im Straßenbetriebsdienst mit regelmäßigen Treffen und Erfahrungsaustausch oder Ähnliches etablieren können.

Einen Einfluss auf die tarifpolitische Diskussion konnte nur auf indirektem Weg über Personalräte, die in ver.di aktiv sind, genommen werden. Diese haben in den jeweiligen Gremien auf die Mängel im bestehenden Gesundheitstarifvertrag hingewiesen.

# 4.5.6 Nachhaltigkeit

Eine nachhaltige Verankerung der eingesetzten Instrumente konnte nicht erreicht werden.

Die Arbeitsstrukturen in den Erprobungsbetrieben werden fortgesetzt, da es sich um keine projektspezifischen Strukturen handelte, sondern um die durch das Tarifwerk vorgegebenen Strukturen (Betriebliche Kommission).

Es konnten keine Qualifizierungskonzepte bei den Transferpartnern verankert werden. Allerdings konnten die eingesetzten Methoden zumindest in den Erprobungsbetrieben erfolgreich angewendet werden.

Das Thema wird den Sozial- und Erziehungsdienst aber weiter beschäftigen, da bisher keine Lösungen zum Thema "mehr gute, gesunde und alternsgerechte Arbeit" im Sozial- und Erziehungsdienst durchgesetzt und realisiert werden konnten.



### 4.5.7 Erkenntnisse

Grundsätzlich ist es für Außenstehende sehr schwer, die Logik und Zeitpläne der geplanten Tarifverhandlungen vorherzusehen. Die inhaltliche Festlegung auf die Themenschwerpunkte der Tarifkommissionen sind nur sehr schwer planbar und beeinflussbar – dies gilt zumindest für den SuE und den konkreten Erfahrungen aus dem Projekt.

Zudem müsste gewährleistet sein, dass die Projektbearbeitung eines solchen komplexen Projekts möglichst konfliktfrei ablaufen kann, sonst entstehen intern zu viele Hemmnisse in der Projektbearbeitung. Aber auch mit wichtigen externen PartnerInnen können dadurch zeitliche Verzögerungen entstehen und es fehlen wichtige Elemente einer vertrauensvollen Zusammenarbeit. Sinnvoll sind zudem beständige und konkrete AnsprechpartnerInnen (plus personelle Unterstützung) für eine Branche, die eigenverantwortlich die Branchenarbeit auf betrieblicher und tarifpolitischer Ebene gestalten können.

Der SuE ist ggf. vor dem Hintergrund der Tatsache, dass mehrere ver.di Fachbereiche (Fachbereich Gemeinden und Fachbereich Gesundheit und Soziales) für den SuE zuständig sind, nochmals als komplexer einzuordnen als andere Branchen.

Um mehr Aussichten auf Erfolg zu haben, sollte auf Projektebene eine verbindliche Erklärung zur Projektmitarbeit von betrieblichen Partnern inklusive eines zumindest groben Zeitplanes eingefordert werden. Allerdings ist dies vor dem Hintergrund von Personalwechseln an entsprechenden Schlüsselstellen auch keine Garantie für die tatsächliche Umsetzung einer Planung. Zudem zeigte sich, dass der Abschluss von Kooperationsverträgen immer zwingend vor dem Beginn einer Intervention stehen müsste.

Auf Ebene des Tarifvertrages: Der Tarifvertrag zeigt dahingehend ein Defizit auf, dass zwar Inhalte und Verfahren geregelt sind, aber keine Ressourcen festgelegt sind, weder für die Bestandsaufnahme der Gefährdungen noch für die Umsetzung von Lösungsvorschlägen.

Eine Evaluation des bestehenden Tarifvertrags wäre – wie bereits mehrmals angemerkt – sehr sinnvoll, um feststellen zu können, was im Rahmen der bestehenden Regelung erreicht werden konnte und was jeweils die Bedingungen für eine hohe Wirksamkeit gewesen sind.

Die konkrete Vorgehensweise in der zweistufigen Gesundheitswerkstatt kam in den beteiligten Erprobungsbetrieben sehr gut an. Auch die involvierten Personalräte in Leipzig und München bewerteten das Instrument als inhaltlich geeignet. Besondere Bedeutung hat dabei die Tatsache, dass es sich um ein niedrigschwelliges Instrument handelt, das relativ einfach im Rahmen einer Schulung für MultiplikatorInnen an innerbetriebliche ExpertInnen vermittelt werden kann. Somit könnte schnell eine Befähigung des Betriebs zur eigenständigen Durchführung des Instruments und damit eine wesentliche Forderung aus dem Gesundheitstarifvertrag erreicht werden. Das Instrument wäre also für die Umsetzung der Forderung aus dem Gesundheitstarifvertag, die Beschäftigten bei der Analyse der psychischen und physischen Gefährdungen an ihrem Arbeitsplatz zu beteiligen, als geeignet zu bewerten.

Aus unserer Sicht sollte der bestehende Tarifvertrag hinsichtlich der konkreten Instrumente, mit denen die Beschäftigten in einem beteiligungsorientierten Verfahren Gefährdungen am Arbeitsplatz herausarbeiten sollen, konkretisiert werden. Dazu gehören nicht nur Vorschläge zu geeigneten Prozessen und Instrumenten sondern auch eine Konkretisierung des zeitlichen Rahmens.

Des Weiteren bedarf es einer Konkretisierung, inwieweit Lösungsvorschläge der Beschäftigten zur Verbesserung der Arbeitssituation in den betrieblichen Kommissionen bearbeitet werden müssen und wie viel Budget zur Verfügung steht.

Zudem gilt es zu klären, inwieweit Erkenntnisse bezüglich Gefährdungen, die eigentlich im Rahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes oder in Bezug auf Arbeitsschutzgesetze und Gefährdungsbeurteilungen zu bearbeiten wären, an die entsprechenden Stellen beim Arbeitgeber



weitergeleitet werden müssen.



# Bayerisches Rotes Kreuz und Klinken





# 4.6 Bayerisches Rotes Kreuz und Klinken

Unter dem Oberbegriff "Pflege" konzentrierte sich der Projektverbund zunächst gemeinsam mit einigen Sozialpartnern auf Krankenhäuser und Einrichtungen der Altenpflege, unter Federführung von Ralph Conrads (INIFES) und Brigitta Gruber (arbeitsleben Gruber kG). Das Vorhaben, in einen strukturierten Dialog über demografieorientierte Regelungserfordernisse einzusteigen scheiterte jedoch. Es gelang den Projektverantwortlichen nicht, Kommunikationsstrukturen mit den Tarifpartnern aufzubauen, um die betrieblichen Aktivitäten mit der Branchenarbeit zu verzahnen. Dies war unter anderem auch der enormen Heterogenität dieser Bereiche geschuldet, in denen zumindest auf der Arbeitgeberseite die tarifpolitischen Ansprechpartner teilweise von Betrieb zu Betrieb variieren. Ab 2013 erfolgte unter Leitung der Gesellschaft für Gute Arbeit eine Fokussierung auf das Bayerische Rote Kreuz, da hier verschiedene Betriebe unter einem BRK-Verbandsdach und einer Tarifvertragspartei zusammengefasst waren. Unterstützt wurde die Erprobung von Ansätzen durch hochForm – Demografie- und Gesundheitsmanagement.

Der vorliegende Berichtsteil fußt auf dem Abschlussbericht von Gruber/Conrads zu den Projetaktivitäten im Bereich der Kliniken, der durch die Erkenntnisse, die aus der Zusammenarbeit mit dem BRK resultieren, ergänzt wurde.

# 4.6.1 Ausgangslage in der Branche/Sparte

"Die Pflege" ist – bezogen auf die Tarifpolitik – einer der heterogensten Bereiche: Die Krankenpflege in den großen Kliniken der öffentlichen Hand wird tarifpolitisch auf der Arbeitgeberseite hauptsächlich durch den Kommunalen Arbeitgeberverband oder die Tarifgemeinschaft der Länder vertreten; jedoch wird dies durch die Privatisierung der Kliniken immer weiter zu Gunsten von privaten Einrichtungen wie Helios etc. verändert, die dann auf Konzern- oder Unternehmensebene tarifpolitisch tätig sind. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Verbände, wie die Caritas, die Diakonie oder das Deutsche Rote Kreuz, die ebenfalls Krankenhäuser betreiben und auf der Verbandsebene tarifpolitisch vertreten sind.

Noch heterogener zeigt sich das Bild in der Altenpflege, da hier eine Vielzahl von privaten ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen existiert, die zum größten Teil nicht tarifgebunden sind oder ausschließlich auf Unternehmensebene. Gleichzeitig ist auch in der Altenpflege eine Vielzahl der oben genannten Verbände aktiv, die zugleich tarifpolitisch als Verhandlungspartner auftreten. Zusammenfassend stellt sich die Kranken- oder Altenpflege arbeitgeberseitig als tarifpolitischer Flickenteppich dar, weit entfernt von einer tarifpolitischen Branchenstruktur wie sie aus der Industrie bekannt ist. Auf der Seite der Beschäftigten dominiert die Gewerkschaft ver.di, die tarifpolitisch in all diesen Bereichen vertreten ist und mit diesen fluiden Arbeitgeberstrukturen konfrontiert ist.

Der Handlungsbedarf in der Kranken- und Altenpflege ist – bezogen im Hinblick auf eine demografiefeste Personalpolitik und Maßnahmen der alternsgerechten Arbeitsgestaltung – an Dringlichkeit kaum zu überbieten: Zu Beginn des Projekts im Jahr 2010 waren 24% der Beschäftigten in Gesundheitsdienstberufen sind 50 Jahre und älter (1999: noch 14%). Die Gruppe der Älteren wächst in diesem Berufsbereich enorm schnell (IAB Panel 2011).

Während in den 1990er Jahren noch das Schlagwort einer personellen Überversorgung im Gesundheitsbereich die Runde machte, haben inzwischen viele Krankenhäuser Probleme, Stellen zu besetzen. Einer Studie von PricewaterhouseCoopers (2010) zufolge werden 2030 mehr als 400.000 Arbeitsplätze in der Pflege nicht besetzt sein. Darin ist der wachsende Personalbedarf in der Altenpflege noch gar nicht berücksichtigt!

Zu Beginn des Projekts gingen Kranken- bzw. Altenpflegekräfte im Durchschnitt mit 59 Jahren in Rente (IAB-Panel 2011). 40 Prozent der Krankenschwestern und 35 Prozent der Altenpflegekräfte schieden aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig aus (DRV, zitiert nach Hien 2009). Nach einem Bericht des DGB waren 2009 nur 2,6 Prozent der Beschäftigten in Gesundheitsdienstberufen älter als 60 Jahre.



Die europäische NEXT-Studie (2005) berichtet, dass in Deutschland ein knappes Fünftel der befragten Pflegekräfte – vorwiegend jüngere und höher qualifizierte – mehrmals im Monat den Berufsausstieg erwägt.

Gründe für den gewünschten oder vollzogenen Ausstieg dürften sowohl in früheren als auch in späteren Berufsjahren die Arbeits- und Organisationsbedingungen liefern: Wechselschichten rund um die Uhr und an sieben Tagen der Woche, Überstunden und häufige "Einspringdienste" führen zu knapp bemessenen Erholungszeiträumen. Zeitdruck und Arbeitsüberlastung bestimmen den Arbeitsrhythmus, Arbeitspausen zur Regeneration sind knapp. Ein Teufelskreis: Schwierige Körperhaltungen und anstrengende Bewegungsabläufe führen zu gesundheitlichen Problemen, die wiederum erschweren die Arbeitsausübung. Wenn sich zu diesen Belastungen ein fehlendes Zusammengehörigkeitsgefühl im Team gesellt, wird die Antwort auf "Aussteigen oder Dabeibleiben?" oft genug negativ ausfallen (vgl. Hien, 2009).

Abb. 45: Versuch: Netzwerksaufbau ohne Tarifvertragspartner im Bereich Pflege (Branchenkonferenz 2012)



### 4.6.2 Kooperationspartner

Bei Projektantragstellung im Herbst 2010 mussten innerhalb kurzer Zeit Einrichtungen für ein diesbezügliches Vorhaben mit Bereitschaft zu betrieblichen Erprobungen, der überbetrieblichen Verbreitung ihrer Praxiserfahrungen und zur Eigenmitteldokumentation gefunden werden. Bestehende einschlägige Kontakte über Veranstaltungen, Beratungen, Forschung oder Trainings wurden genutzt, um auf dieses mögliche Vorhaben hinzuweisen.

Als Teilnahmevoraussetzung wurde festgelegt:

• Es muss sich um eine tarifgebundene Einrichtung handeln.



• Optional aber auch optimal wäre, wenn jemand aus der Einrichtungsleitung (AG-Vertretung) bzw. wenn jemand aus der Belegschaftsvertretung Mitglied in der Tarifkommission ist.

Folgende Einrichtungen haben die Absichtserklärung 2010 unterschrieben und starteten mit Projektbeginn (Ende 2011) in die betrieblichen Erprobungen:

### Kooperationseinrichtungen

Bezirkskrankenhaus Günzburg-Donauwörth (Teil der Bezirkskliniken Schwaben)

Klinikum Fürth

Alten- und Pflegeheim Ulm/Wiblingen

Ab 2012: Bayerisches Rotes Kreuz mit verschiedenen Kreisverbänden und Einrichtungen der Pflege, Verwaltung und des Rettungsdienstes.

#### Kooperationspartner auf der Branchenebene

ver.di Gesundheit, Soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen des Landes Bayern

ver.di Betriebsgruppe des Klinikums Fürth

ver.di Regionalverantwortliche

Kommunaler Arbeitgeberverband des Landes Bayern (als Kommunikationspartner ohne Kooperationszusage)

Bayerisches Rotes Kreuz (Tarifverband)

Das BRK und die Gewerkschaft ver.di waren und blieben somit die wesentlichen Kooperationspartner im Bereich "Pflege".

### 4.6.3 Ziele

Aufgrund der fehlenden Branchenpartner auf der Arbeitgeberseite im Bereich der Kliniken startete die Projektarbeit der Projektbeteiligten Gruber/Conrads im betrieblichen Bereich mit der Erarbeitung von Zielbeschreibungen aus Sicht der betrieblichen Akteure – ohne Rückkoppelung bzw. Auftragsklärung auf der Branchenebene. Diese betrieblichen Ziele waren:

	PROJEKTVISION (Erarbeitet mit der Steuerungsgruppe)	PROJEKTZIELE (Erarbeitet mit der Steuerungsgruppe)
Bezirkskrankenhaus Günzburg	"Generationenbalance erreichen"  • Leistungsfähiges Krankenhaus mit gesunden leistungsfähigen MitarbeiterInnen  • MitarbeiterInnen sind stolz auf die Klinik  • Gesund leben → gesund pflegen  • Altersgerechter Arbeitseinsatz, nicht zu Lasten der Jüngeren  • Rentenalter "gesund" erreichen  • Das "Gesundheitshaus": Patienten – MitarbeiterInnen  • Altersgerechter Arbeitsplatz  • Gesunde, motivierte und leistungsbereite MitarbeiterInnen  • Stationen, in denen junge und erfahrene MitarbeiterInnen gemeinsam an den Zielen arbeiten und sich gegenseitig	<ul> <li>MitarbeiterInnen motivieren: Betroffene zu Beteiligten machen</li> <li>MitarbeiterInnen einbinden</li> <li>Kommunikation einer veränderten Denkweise der Beschäftigten</li> <li>Viele Möglichkeiten schaffen, um individuell auf MitarbeiterInnen und deren Gesundheit einzugehen</li> <li>Führung stärken/physische Gesundheit erhöhen (Bewegung)/psychische Gesundheit erhöhen (Rahmenbedingungen schaffen)</li> <li>Förderung der Verhältnis- und Verhaltensprävention/Stärkung des Führungsverhaltens</li> <li>Prävention</li> <li>Fördermaßnahmen für MitarbeiterInnen; psychische und physische Unterstützung</li> </ul>



	ergänzen, um Stärken und Schwächen auszugleichen und für das Betriebsziel das Optimale zu erreichen  Akzeptanz fördern: Was erwarten die Jüngeren von den Älteren? Was erwarten die Älteren von den Jüngeren?	<ul> <li>Anstoß neuer Denkweisen – wie ändert sich mein Arbeitsalltag</li> <li>Aktive Kommunikation fördern</li> <li>Implementierung eines (Ausbau)         "Gesundheitsfördernden" Angebots (MA-Partizipation)</li> </ul>
Klinikum Fürth	<ul> <li>"Jedem/r MitarbeiterIn in jeder Lebensphase den geeigneten Arbeitsplatz"</li> <li>"Arbeitsplätze nach Arbeitsbewältigungskriterien katalogisieren" und Wahl- und Probeangebote für Berufsverläufe/Arbeitsplatz-Wechsel bieten</li> <li>Vorausschauende Nachfolgeplanung für/in Teams</li> </ul>	<ul> <li>Umfassende Kommunikation und Vermittlung von bestehenden Förderangeboten</li> <li>Aufgaben- und Stellen-Differenzierung in der klinischen Pflege (WS-Konzept mit Stationsleitungen) und multiprofessionelle Anerkennung</li> <li>Verbreitung der Angebote auf andere Berufsgruppen (Fortbildungsangebot auch für Service-MitarbeiterInnen)</li> <li>Entlastungsangebote für AB-Krisen finden?! Wie kann das Team adäquat einbinden! StL stützen</li> <li>Angebote zur gemeinsamen interdisziplinären Wertediskussion/Kulturstärkung; Zieldefinition mit MitarbeiterInnen-Beteiligung</li> </ul>
Alten- und Pflegeheim Wiblingen	Alternsgerechte Arbeitsgestaltung	<ul> <li>Entlastungsmöglichkeiten finden</li> <li>Ergonomische Verbesserungen durchführen</li> </ul>

Im BRK verabredeten die zuständigen ver.di Tarifkommission und die Tarifkommission des BRK, dass sowohl in der Landesgeschäftsstelle als auch in einigen Kreisverbänden Erprobungsprojekte starten sollten, um verschiedene Wege alternsgerechter Arbeitsgestaltung zu erproben. Es wurde angeregt, diese Projekte so zu gestalten, dass sie nachhaltig in die Strukturen des Verbandes eingegliedert werden können (durch MultiplikatorInnen, Aufbau eines zentralen Demografie-Managements, etc.). Außerdem sollten die Projekte Anregungen für die tarifpolitische Diskussion liefern.

Vor diesem Hintergrund wurden vier Teilprojekte gestartet: In der Landesgeschäftsstelle wurde ein beteiligungsorientiertes Gesundheitsprojekt mit Schwerpunkt "Psychische Belastungen gestalten" gestartet. Im Kreisverband München ging es um die Erprobung eines Analyse- und Gestaltungsinstruments Screening Gesundes Arbeiten (SGA) zur Prävention von Muskel-Skelett-Erkrankungen im Rettungsdienst. Der Kreisverband Altötting (Altenpflege) befasste sich mit dem Anerkennenden Erfahrungsaustausch und der Ausbildung von Gesundheitsbeauftragten/Kümmerern und in Würzburg/Bad Neustadt (Altenpflege) ging es um die Konzeption von alternsgerechten Berufsverläufen.

Ein weiteres wichtiges Ziel war der Aufbau einer Demografie-Beratung in der Landesgeschäftsstelle (mit Schwerpunkt Gesundheit/alternsgerechter Arbeitsgestaltung), die zukünftig für alle Kreisverbände zuständig sein sollte und evtl. die Umsetzung eines Tarifvertrages "Demografie" begleitet.



# 4.6.4 Vorgehen

Im Bereich der Kliniken wurden diverse, teilweise umfangreiche betriebliche Interventionsprojekte durchgeführt: In jedem Bereich erstellten die BeraterInnen Gruber/Conrads Arbeitsanalysen und Befragungen, führten ExpertenInnen-Interviews durch und erarbeiten Vorschläge für Maßnahmen (siehe Übersicht).

Im BRK wurden – in Absprache und Rückkoppelung mit den Tarifparteien und den betrieblichen VertreterInnen – folgende Ansätze erprobt:

- Landesverband: Entwicklung eines Beteiligungsansatzes zur Ermittlung und Gestaltung von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz;
- Kreisverband München: Test des Screeninginstruments SGA als ein Instrument der Gesundheitsprävention im Rettungsdienst;
- Seniorenheim Neuburg: Konzeption alternsgerechter Berufsverläufe;
- Altötting: Ausbildung von Demografie-Lotsen und GesundheitsmultiplikatorInnen;

	Art der Intervention	Beteiligte Verbundpartner
Pflege		
Klinikum Fürth	<ul> <li>Betriebscheck mit Altersstrukturanalyse und Genial-Check;</li> <li>Arbeitsbewältigung-Coaching für Gesundheits-Beauftrage;</li> <li>Arbeits-Gesundheits-Wertstatt;</li> <li>Fortbildung zum Thema Arbeitsbewältigungsförderung;</li> <li>Fortbildung für Beschäftigte zum Thema Standortbestimmung und Entwicklungsperspektiven zur Lebensmitte;</li> <li>Fortbildung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM);</li> <li>Katalogisierung/Typologisierung von Tätigkeiten nach Arbeitsbewältigungskriterien;</li> <li>Mentorenprogramm für Pflegende mit Fachverantwortung</li> </ul>	Arbeitsleben-BG
BKH Günzburg	<ul> <li>Betriebscheck mit Altersstrukturanalyse und -prognose;</li> <li>Arbeits-Gesundheits-Wertstatt;</li> <li>Fortbildung zum Thema Arbeitsbewältigungsförderung im Rahmen der MA-Führung;</li> <li>Fortbildung für Beschäftigte zum Thema Standortbestimmung und Entwicklungsperspektiven zur Lebensmitte;</li> <li>Arbeitsbewältigung-Coaching und – bei Gelingen und positiver Resonanz – Erarbeitung eines Vorschlags für den Vorstand zur Ausbildung von internen Kräften (wie Sozialberatung, PsychologInnen u.a.)</li> </ul>	Arbeitsleben-BG INIFES-DS/RC
Alten- und Pflegeheim Wiblingen	Impulsetest;     Darauf aufbauend: Intervention (abgebrochen auf Grund von Langzeiterkrankung R. Conrads)	INIFES
Bayerisches Rotes Kreuz	<ul> <li>Alternsgerechte Berufsverläufe;</li> <li>Gefährdungsbeurteilung/Prävention MSE;</li> <li>Aufbau Gesundheits- und Demografiekompetenz;</li> </ul>	INIFES/Gesellsc haft für Gute Arbeit Hochform

Auf der tarifpolitischen Ebene fokussierte das Projekt die Sensibilisierung der Tarifvertragsparteien des Bayerischen Roten Kreuzes durch regelmäßige Workshops mit den Tarifkommissionen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite.



Abb. 46: Gemeinsame Präsentation des Projekts auf der Consozial durch die Verhandlungsführer der Tarifkommissionen für das BRK

Zudem organisierte der Verbund gemeinsame Vorstellungen des Projekts im Rahmen von großen und öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen, zum Beispiel:

- Auf der Messe "Consozial"
- Im Rahmen von Betriebs- und Personalräteversammlungen aus dem Bereich Gesundheit
- Fachveranstaltungen innerhalb des Deutschen Roten Kreuz
- Beiträge in Mitglieds- und sonstigen Zeitschriften



# 4.6.5 Ergebnisse

Auf der betrieblichen Ebene wurden die Arbeitsergebnisse im Bereich der beiden Kliniken Fürth und Günzburg beim Projektabschluss weitgehend positiv bewertet: Es hatte eine deutliche Sensibilisierung der Beteiligten und ein Kompetenzaufbau im Bereich der Gesprächsführung und der Kenntnisse demografieorientierter Personalarbeit stattgefunden. Im Hinblick auf die Nachhaltigkeit dieser Ergebnisse blieben die betrieblichen ver.di-VertreterInnen (Personalrat/Betriebsgruppe) jedoch skeptisch, auf Grund der mangelnden Verzahnung mit der Branchenebene, der nicht erfolgten Absicherung durch Dienstvereinbarungen und dem – aus ihrer Sicht – zu starken Fokus auf verhaltensorientierte Maßnahmen und dem nicht erfolgten Aufbau von betrieblichen Strukturen.

In der Einrichtung in Wiblingen blieb es – auf Grund einer Langzeiterkrankung des Projektmitarbeiters – bei der Bestandaufnahme mit dem Impulsetest, ohne weitere Ergebnisse.

Im Bayerischen Roten Kreuz wurde in der Landesgeschäftsstelle ein Gesundheits- und Demografie-Management aufgebaut und ist dort fest verankert und personell ausgestattet. Die betrieblichen Akteure in diesem Bereich unterstützen die Landesgeschäftsstelle und – bei Bedarf – die Kreisverbände. Das erprobte Vorgehen zur gruppenorientierten Erfassung der arbeitsbezogenen Belastungen mit anschließenden Gesundheitswerkstätten wird weiter praktiziert und soll in einer Dienstvereinbarung geregelt werden (Stand: 11/2016).

Das Verfahren SGA wurde als nicht geeignet für die Arbeitsanalyse im Rettungsdienst eingeschätzt, da die Arbeitsumgebungsbedingungen zu unterschiedlich sind, um sie mit diesem Instrument zu erfassen. Dennoch wurde der handlungsleitende Wissensspeicher des Instruments SGA als ausgesprochen hilfreich erachtet und wird nun vom ASA des Kreisverbandes genutzt. Der Rettungsdienst entschied sich – in Absprache mit den Beteiligten – für die Teilnahme an einem Projekt zur Ermittlung von Belastungen im Rettungsdienst (AmiGA) mit dem Ziel, ein für diesen speziellen Bereich brauchbares Instrument für die Gefährdungsbeurteilung zu erhalten.



In der Senioreneinrichtung in Würzburg/Neustadt wurden auf der Basis der Analyse der alters(un)kritischen Tätigkeiten Veränderungen in der Laufbahngestaltung vorgenommen. Insbesondere werden nun **Durchstiegs-**Entwicklungswege von HelferInnen-Tätigkeiten im Bereich Küche, Reinigung und Pflege in die qualifizierte Altenpflege unterstützt. Zugleich werden mehr langjährige Pflegekräfte im Bereich der Qualifizierung und Kompetenzvermittlung eingesetzt. Erklärtes Ziel ist es, die belastenden Jahre in der Pflege-Interaktion zu reduzieren, in dem QuereinsteigerInnen erst später im Berufsleben in diese Tätigkeitsfelder einsteigen und andererseits langjähriges Pflegefachwissen Wissenstransfer genutzt und bewahrt wird.

Im Kreisverband Altötting arbeiten 6 Gesundheits- und Demografie-MultiplikatorInnen mit den Führungskräften in den verschiedenen Einrichtungen zusammen und werden vom Demografie-Management der Landesgeschäftsstelle unterstützt.

Abb. 47: Bericht über das Projekt ZusammenWachsen-ArbeitGestalten in der ver.di-Zeitung Publik – Branchenspezial Pflege



Auf der tarifpolitischen Ebene wurden während der Projektlaufzeit mehrfach Verhandlungszusagen getroffen. Leider überlagerten stets weitere tarifpolitische Herausforderungen dieses Vorhaben – teilweise durch verbandsübergreifende Tarifinitiativen im Bereich des Rettungsdienstes, an denen sich das BRK und ver.di intensiv beteiligen. Zudem legten schließlich die mehrfachen Wechsel der Geschäftsführung und damit der Verhandlungsführung beim BRK und schließlich auch bei ver.di das Demografie-Tarif-Vorhaben zunächst auf Eis.

Unmittelbar nach Abschluss des Projekts traten die Tarifvertragsparteien in Demografie-Tarifvertragsverhandlungen zum Thema Demografie ein und schufen eine tarifliche Rahmenregelung ("Tarifvertrag zur Regelung von Maßnahmen zum alternsgerechten Arbeiten (AGA 2017)", die folgende Eckpunkte beinhaltet:

- ☐ Gemeinsames Verständnis der Tarifvertragsparteien zum Thema Alternsgerechtes Arbeiten und Förderziele
- ☐ Einsetzung einer Kommission zur Konkretisierung von Maßnahmen für die verschiedenen Einheiten (Kreisverbände, Fachrichtungen) im BRK
- ☐ Arbeitsweisen, Finanzierung und Schlichtungsmechanismus für die Kommission



### ☐ Festlegung eines Pfads für die weitere tarifpolitische Behandlung des Themas



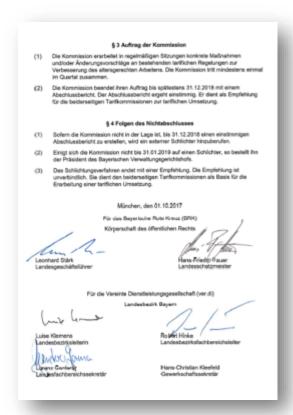


Abb. 48: Tarifvertrag zur Regelung von Maßnahmen zum alternsgerechten Arbeiten (AGA 2017)

# 4.6.6 Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit der Ergebnisse im Bereich der Kliniken ist unbefriedigend. Hier konnten leider keine Arbeitsstrukturen etabliert werden, die überdauern.

Im Bereich des Bayerischen Roten Kreuz wurde die Sensibilisierung der Akteure für die betriebliche und tarifpolitische Arbeitsgestaltung in einer älterwerdenden Gesellschaft erreicht. Es gelang zunächst eine Verankerung des Themas "Alternsgerechte Arbeitsgestaltung" im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Nach Ende der Projektlaufzeit wurde darüber hinaus ein Tarifvertrag geschlossen, der einen Fahrplan für weitere Aktivitäten in diesem Feld vorsieht.

# 4.6.7 Erkenntnisse

Der Bereich "Pflege" ist aus Sicht der Gestaltung von Arbeitssystemen oder aus Sicht der Interaktions-Forschung sicher eine sinnvolle Betrachtungsebene. Tarifpolitisch trifft das jedoch nicht zu.

Der Fokuswechsel auf einen tariffähigen Bereich während der Projektarbeit führte zunächst zur gewünschten Sensibilisierung der Tarifvertragsparteien und schließlich zum finalen Erfolg einer Tarifvereinbarung. Möglich war das nur durch die klare Fokussierung einer tariffähigen Einheit mit etablierter Tarifarbeit. Dennoch ist auch die Tarifarbeit in diesem Bereich herausfordernd, da die vielfältigen Aufgaben der Tarifpartner in diesem Bereich stets zu einer veränderten Priorisierung von Themen einhergehen;



# 5 Ausblick: Erkenntnisse und weiterer Handlungsbedarf

# 5.1 Schlussfolgerungen und Erfolgsfaktoren aus der branchenbezogenen Projektarbeit

**Die Sensibilisierung für tarifpolitische Themen braucht Zeit. Mit Störfaktoren muss gerechnet werden – sie sind die Regel und nicht die Ausnahme.** Das Projekt muss so organisiert sein, dass es Zeiten geben kann, in dem der Fokus von der Unterstützung der Tarifpartner zu Gunsten von anderen Arbeiten (z.B. betriebliche Erprobungen etc.) verändert werden kann – ohne die grundlegende Orientierung zu verlieren. Auch aus diesem Grund wäre ein Projektdesign, das ausschließlich auf die Sensibilisierung der Tarifpartner setzen würde – ohne weitere betriebliche oder gestalterische Aktivitäten – <u>nicht</u> zu empfehlen.



Die Etablierung einer Arbeitsstruktur und Eckpunkte für die Zusammenarbeit helfen den Projektbeteiligten Schwierigkeiten zu meistern. Im Rahmen der Projektarbeit wurden Arbeitsstrukturen mit den Branchenvertretern (z.B. ein Beirat oder ein Netzwerkwerk) etabliert, in dem die VerhandlungsführerInnen der Tarifgebiete und die zuständigen Verbands- und Gewerkschaftsspitzen vertreten waren.

Gerade vor dem Hintergrund von divergierenden Interessen in der Tarifpolitik, die stets eine wichtige Rolle spielen, kann eine **gemeinsame** 

Erklärung oder ein Eckpunktepapier zur Zusammenarbeit im Projekt hilfreich sein, um die weitere Zusammenarbeit auch in stark konfliktreichen Phasen sicher zu stellen. In diesen Phasen hilft die Erinnerung an den vereinbarten gemeinsamen Grundkonsens. Dabei ist es empfehlenswert, die jeweiligen Rollen der ProjektpartnerInnen zu definieren: Die Tarifarbeit liegt immer und ausschließlich bei den Tarifvertragsparteien, die wissenschaftliche Begleitung muss sich als Dienstleister für die Tarifpartner verstehen und hat die Aufgabe der wissenschaftlichen Beratung, Recherche, Vermittlung von spezieller Expertise etc. Das heißt, die wissenschaftlichen ProjektarbeiterInnen dürfen Partei für die Sache – zum Beispiel für eine möglichst optimale alternsgerechte Arbeitsgestaltung ergreifen – aber nicht für eine Tarifvertragspartei. Diesen Unterschied zu reflektieren und sich mit den Besonderheiten der tarifpolitischen Arbeit auseinanderzusetzen, ist Aufgabe der Projektarbeit.

Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit auf der Branchenebene sind von zentraler Bedeutung. Die vielfältigen Veranstaltungen waren zentraler Bestandteil der Projektarbeit, wobei der Fokus nicht auf einer bestimmten Anzahl von TeilnehmerInnen lag, sondern auf der Repräsentanz bestimmter Funktionen. Für den Projekterfolg war es zentral, mit den Veranstaltungsthemen die SpitzenfunktionärInnen der Tarif- bzw. Branchenpolitik von Arbeitgeber- und Gewerkschaftsseite zu erreichen, insbesondere die VerhandlungsführerInnen der Tarifkommissionen. Sie waren auf jeder Veranstaltung die wichtigsten Protagonisten des Demografie- und Tarifprojekts und fanden sich auch in den Projektveröffentlichungen (Newslettern, Medienberichten) wieder.

Die Unterstützung und Förderung durch die Initiative Neue Qualität der Arbeit und das Bundeministeriums für Arbeit und Soziales sind für die Sensibilisierung der Sozialpartner und vor allem für die Tarifpartner von großer Bedeutung. Insbesondere das BMAS wird als wichtige politische Instanz von den Tarifvertragsparteien wahrgenommen. Veranstaltungen, die durch INQA und das BMAS



gefördert werden, werden als "neutral" wahrgenommen und wertgeschätzt, ebenso die **Expertise der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin** und der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Alle drei Institutionen haben die ProjektpartnerInnen mit Informationsmaterial, Arbeitshilfen und fachlicher Expertise unterstützt, was maßgeblich zum Projekterfolg beigetragen hat.

Abb. 49: Unterstützung durch ExpertInnen der Förderinstitutionen





Die Sensibilisierung der Tarifpartner war eng verbunden mit der **Erprobung und Weiterentwicklung von betrieblichen Ansätzen zur Gestaltung alternsgerechter Arbeit**. Dieses zweite wichtige Ziel der Projektarbeit wurde – im Verlauf des Projekts – mit der intensiven **Entwicklung von konkreten Gestaltungsinstrumenten** verbunden. Auch an dieser Stelle kann das Projekt im Handel auf bemerkenswerte Erfolge verweisen und gleichzeitig von erheblichen Schwierigkeiten berichten: Erfolgreich waren die Betriebsprojekte, weil sie vielfach zustande gekommen sind und teilweise in beachtlichem Umfang und Qualität Veränderungsprozesse ausgelöst haben. Sie haben zur Entwicklung von einigen neuen, für MultiplikatorInnen-tauglichen Ansätzen geführt und Veränderungsbedarfe bei bestehenden Angeboten der Initiative Neue Qualität der Arbeit aufgezeigt. Gleichzeitig hat die Komplexität der betrieblichen Gestaltungsprojekte, die teilweise die Qualität von eigenständigen Entwicklungsprojekten hatten, die ProjektmitarbeiterInnen vor große Herausforderungen gestellt. Und schließlich waren auch die betrieblichen Projekte von vielfachen Wechseln der Verantwortlichen in den Betrieben betroffen.

# 5.2 Schlussfolgerungen und Erfolgsfaktoren aus den betrieblichen Gestaltungsprojekten:

Wenn der Transfer in die Branche ein zentrales Ziel der Projektarbeit sein soll, dann ist es erforderlich, dass die Betriebsprojekte gemeinsam mit den Transferpartnern aus dem Arbeitgeberverband und der Gewerkschaft definiert werden können. Das gilt insbesondere für die Auswahl der Betriebe. Es hat sich sehr deutlich gezeigt, dass die betrieblichen Pilotprojekte, die nicht in die Verbandarbeit eingebettet waren, keinen Transfereffekt entfaltet haben. Zugleich fehlte auf der Betriebsebene eine wichtige Motivation, nämlich die Projektergebnisse gegenüber dem Verband oder der Gewerkschaft zu präsentieren – dies wirkte sich auch auf die Dynamik der betrieblichen Projekte negativ aus.

Sollte diese Erkenntnis in Zukunft Eingang in die Forschungsförderung finden, müsste das auch **Implikationen auf die Finanzarchitektur der Projektförderung haben:** Es erfordert entweder, dass die Verbände (Transferpartner) zu Beginn des Projekts die gesamte Absicherung der Ko-Finanzierung



per Kooperationsvertrag übernehmen und vertraglich verankert wird, dass der Betrag durch Betriebsbeiträge kontinuierlich geschmälert wird (Variante A). Das hat den Vorteil, dass sich alle Akteure um die Gewinnung von Betriebspartnern bemühen. Nachteilig könnte sich der Abschreckungseffekt auswirken, da die Transferpartner, die zwar einen strategischen aber keinen unmittelbar wirksamen Benefit aus vielen Projekten haben, nicht immer bereit sein werden, diese hohen Summen abzusichern. Zudem ist es den Transferpartnern teilweise faktisch nicht möglich, über Personal und eigene Ressourcen derart hohe Beträge abzusichern (weil sie die Ausstattung nicht haben).

Eine andere Variante könnte sein, dass die Projektmittel beantragt werden können, wenn die Transferpartner feststehen – aber die Betriebe (und deren Ko-Finanzierungsanteil) noch nicht (Variante B). In diesem Fall wird zunächst nur ein Teil der Mittel freigegeben, der für den Aufbau von Arbeitsstrukturen mit den Transferpartnern und für die kooperative Auswahl von Betrieben nötig ist. Erst wenn die Betriebe mit Kooperationsvertrag "an Bord" sind, werden die Mittel für die Betriebsarbeit freigegeben. Auf diese Weise kann auch der Fördermittelgeber die Gesamtfinanzierung des Projekts absichern. Gleichzeitig bauen die Projektnehmer gemeinsam mit den Partnern einen tragfähigen und arbeitsfähigen Verbund auf, der gemeinsame Ziele verfolgt. Die bisher häufig praktizierte Antragsstrategie, dass die wissenschaftlichen Antragssteller beliebige Betriebspartner akquirieren, um die Ko-Finanzierung abzusichern, würde somit durch ein Verfahren abgelöst, das von Anfang an auf den Transfer in die Branche durch die Sozialpartnerorganisationen orientiert ist.

Gestaltungsansätze, die in Betriebsprojekten entwickelt und/oder erprobt werden, sollten einen Beitrag zum Aufbau von Prozesskompetenzen leisten - im Betrieb und bei der Entwicklung von Gestaltungsinstrumenten bzw. von INQA-Produkten. In keinem Projekt-Betrieb war vor Ort die Arbeitsstruktur eines Gesundheits-, Demografie- oder Arbeitsschutzmanagements vorhanden und nur selten ein aktiver örtlicher Arbeitsschutzausschuss etc. Das liegt zum einen an den dezentralen Strukturen, die zum Beispiel den Handel als Branche prägen. Zum anderen trägt die teilweise angespannte Wettbewerbssituation dazu bei, dass der Fokus mehr auf den wirtschaftlichen Prozessen als auf den gesundheitsrelevanten Themen der Personalentwicklung liegt. Es gibt Hinweise darauf, dass die Situation in anderen Dienstleistungsbranchen ähnlich ist. Mit dem Fehlen von Arbeitsstrukturen geht auch häufig das Fehlen von Prozesskenntnissen und -Erfahrungen einher. Für die Projekte hat dies weitreichende Folgen: Trifft der Projektverbund vor diesem Hintergrund die Entscheidung, ein singuläres Instrument. zum Beispiel einen **INOA-Check** anzuwenden oder eine Führungskräftequalifizierung zum Erhalt der psychischen Gesundheit, durchzuführen, bedeutet das erstens, dass die Vor- und Nacharbeit, die eine prozessorientierte Anwendung erfordert, zusätzlich von den wissenschaftlichen Pro-jektarbeiterInnen geleistet oder unterstützt werden muss und dies explizit zum Bestandteil der Projektarbeit werden muss. Unterbleibt diese prozesshafte Einbettung - die meist mit dem Aufbau einer Arbeitsstruktur einhergeht - bleibt die Erprobung eines Gestaltungsansatzes ein singuläres Ereignis ohne Nachhaltigkeit.

Zweitens bedeutet das, dass **der Nutzen von etlichen INQA- und vor allem der psyGa-Produkte** nochmals erheblich gesteigert werden könnte, wenn zum Beispiel Prozessleitfäden zur Implementierung der einzelnen Tools ergänzt würden.

Drittens sollte bei der Entwicklung von INQA-Produkten noch stärker kritisch geprüft werden, ob ein Branchen- bzw. Sektorenbezug erforderlich ist. Es hat sich gezeigt, dass viele Produkte auch deswegen keine Akzeptanz bei den betrieblich Verantwortlichen finden, weil sie nicht in der eigenen Branche entwickelt wurden. Damit steht fast automatisch die Annahme im Raum, der Ansatz könne nicht passen, er sei schließlich für etwas völlig anderes (Krankenhäuser, Pflege oder Industrie) entwickelt worden. Teilweise trifft diese Annahme zu; denn tatsächlich sind etwa die dezentralen Strukturen oder die Besonderheiten aus der Arbeitsanforderung (Kundenkontakt bzw. einseitige körperliche Arbeit) Spezifika der Branche, die berücksichtigt werden müssen. Darüber hinaus würden zum Beispiel branchenspezifische Bilder und Beispiele die Akzeptanz der entwickelten Ansätze erheblich erhöhen.





# 6 Verzeichnis der Abbildungen und Übersichten

Abb.	1: Schematischer Überblick der Idee des Demografie- und Tarifprojekts "ZusammenWachsen-ArbeitGestalten"	5
Abb.	2: Überblick über die Entwicklung der Arbeitspakete im Zuge der Projektverlaufs und dessen Veränderungen	7
Abb.	3: Auswahl der prioritären Handlungsfelder aus Sicht der betrieblichen Kooperationspartner	20
Abb.	4: Übersicht über die einzelnen Produkte des Ansatzes "Psychische Belastungen erfassen – gesunde Arbeit gestalten (PegA)": Prozessleitfaden, Verschiedene Erhebungsmethoden mit Anleitung und Auswertungshilfen, Workshop-Konzept und Wissensspeicher für die Arbeitsgestaltung	r 22
Abb.	5: Die erste Informationsplattform, die sich explizit an tarifpolitische Akteure richtet.	24
	6: Verteilung des WAI im Handel	28
Abb.	7: Verteilung des WAI nach Handelssparten, Geschlecht und Alter	29
Abb.	8: Überblick über die Projektpartner im Bereich Handel	31
Abb.	9: Beschäftigten-Befragungen im Einzel- und Großhandel	32
Abb.	10: Aufbau von Arbeits- und Kommunikationsstrukturen: Pressemitteilungen zur Etablierung eines Beirates für alternsgerechte und lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung und Einladung zu den Fachhearings mit den Spitzenvertreter/innen der Tarifpolitik	33
Abb.	11: Zentrale Schulungen zur Ausbildung von ErgoScouts für 450 Filialen	35
Abb.	12: ErgoScouts bei der Arbeit in der Filiale	35
Abb.	13: Überblick über die betrieblichen Pilotprojekte im Handel	36
Abb.	14: Bericht über Branchenkonferenz Quelle: Lebensmittelzeitung	38
Abb.	15: Erste Sammlung von Gestaltungsinstrumenten für die Toolbox Einzelhandel	40
Abb.	16: Übersicht über die PeGA-Produkte "Psychische Belastungen erfassen – gesunde Arbeit gestalten"	41
Abb.	17: Die ver.di- und HDE-Verhandlungsführer/innen der Schwerpunkttarifgebiete im Dialog über al-ternsgerechte Arbeitsgestaltung durch Demografie-Tarifpolitik	43
Abb.	18: Newsletter aus dem Bereich Handel mit Kommentaren der Sozial- und Tarifpartner	44
Abb.	19: Beispiele für zielgruppenspezifische Prozess-Leitfäden: "Checkliste Meine ersten Schritte als ErgoScout – für die ersten drei Monate nach der Schulung	n 46
Abb.	20: Akteure und Tätigkeiten auf dem Vorfeld und in den zentralen Diensten	50
Abb.	21: Überblick über die Projektziele im Teilprojekt "Flughafen"	54
Abb.	22: Liste arbeitswissenschaftlicher Empfehlungen zur Konkretisierung des Arbeitsschutzniveaus Quelle: GfGA – eigene Darstellung	55
Abb.	23: Flyer zur Illustration des Sicherheitsgewinns Quelle: GfGA – eigene Darstellung	55
Abb.	24: Entwicklung der Altersstruktur im Straßenbetriebsdienst	59
Abb.	25: Branchen-Plakat mit Eckdaten zur Altersstruktur und zur Belastungssituation im Straßenbetriebsdienst	60
Abb.	26: Erste Diskussionen über alternsgerechte Arbeitsgestaltung und Demografie-Tarifverträge auf der Auftaktveranstaltung 2012 – das Netzwerk Straßenbetriebsdienst wird gegründet.	61
Abb.	27: Verortung der ZuWAG-Netz-werkbetriebe im Straßenbetriebsdienst	62
Abb.	28: Berichte über die Netzwerktreffen auf den Webseiten des Kooperationspartners Straßen. NRW	63
Abb.	$29: Das\ Demografie-\ und\ Tarifprojekt\ als\ fester\ Bestandteil\ der\ ver. di-Home page\ der\ Fachgruppe\ Kommunal verwaltung$	63
Abb.	30: Newsletter zur Information der Beschäftigten und Führungskräfte auf Baubetriebshöfen, Straßenmeistereien sowie Ämtern und Landesbetrieben	65
Abb.	31: Transferbroschüre mit "Anregungen zur Initiierung lokaler Demografieprojekte"	67
Abb.	32: Fachtagungen und Netzwerktreffen zum Transfer der Ergebnisse	68
Abb.	33: Funktionsschema alternsgerechte Einsatz- und Berufsverlaufsgestaltung	<i>72</i>
Abb.	34. Schematische Übersicht demografieorientierte Einsatzplanung	72
Abb.	35: Arbeitsmaterialien für ErgoScouts im Straßenbetriebsdienst: Newsletter, Film, Karten und Poster	74
Abb.	36: Leitfaden "Bestandsaufnahme Demografie der LHM München" – die Basis für qualifizierte Interviews mit ExpertInnen.	<i>78</i>
Abb.	37: Methoden- und Seminarbeschreibung "Alternsgerechte Berufsverlaufsgestaltung"	80
Abb.	38: Überblich Beschäftigtenstruktur im Erziehungsdienst 2013	85
Abb.	39: Entwicklung der Altersstruktur im Sozial- und Erziehungsdienst Quelle: Söstra, eigene Darstellung und Berechnungen nach IAB Berufe im Spiegel der Statistik 2011.	n 86
Abb.	40: Arbeitsfähigkeit nach Berufen und im Sozial- und Erziehungsdienst	86



Abb.	41: Vorhandensein von Gefährdungsbeurteilungen nach Berufen	87
Abb.	42: Anzahl der Kinder in Tagesbetreuung 2008 -2014.	87
Abb.	43: Überblick betriebliche Ebene	89
Abb.	44: Überblick überbetriebliche Ebene	89
Abb.	45: Versuch: Netzwerksaufbau ohne Tarifvertragspartner im Bereich Pflege (Branchenkonferenz 2012)	96
Abb.	$46: \textit{Gemeinsame Pr\"{a}sentation des Projekts auf der Consozial durch die Verhandlungsf\"{u}hrer der Tarifkommissionen f\"{u}r$	
	das BRK	100
Abb.	$47: \textit{Bericht \"{u}ber das Projekt ZusammenWachsen-Arbeit Gestalten in der ver. di-Zeitung Publik-Branchenspezial \textit{Pflege}}$	101
Abb.	48: Tarifvertrag zur Regelung von Maßnahmen zum alternsgerechten Arbeiten (AGA 2017)	102
Ahh.	46: Unterstützung durch ExpertInnen der Förderinstitutionen	104



# 7 Anhang

- A1 Öffentlichkeitsarbeit
- A2 Veranstaltungen
- A3 Branchenübergreifende Gestaltungsansätze
- A4 Branchenspezifische Gestaltungsansätze: Handel
- A5 Branchenspezifische Gestaltungsansätze: Flughafen
- A6 Branchenspezifische Gestaltungsansätze: Straßenbetriebsdienst
- A7 Branchenspezifische Gestaltungsansätze: Landeshauptstadt München
- A8 Branchenspezifische Gestaltungsansätze: Sozial- und Erziehungsdienst
- A9 Branchenspezifische Gestaltungsansätze: Bayerisches Rotes Kreuz
- A10-Betriebssteckbriefe (Komplattübersicht)



