



ZusammenWachsen ArbeitGestalten

DAS DEMOGRAFIE- UND TARIFPROJEKT

Nr. 1_2012 | Juni



Schlüssel für den Wandel

Verändertes Miteinander und Umdenken erforderlich

FRANK BSIRSKE,
ver.di-Vorsitzender



» Die Gestaltung Guter Arbeit ist ein zentraler Schlüssel zur Bewältigung des demografischen Wandels. Wesentliche Voraussetzungen dafür sind gesundheits- und lernförderliche Arbeitsbedingungen, eine ausgewogene Balance von Arbeit und Familie und gute Perspektiven im Beruf. Ziel muss sein, dass Beschäftigte gesund und sozial abgesichert in Rente gehen können, weil sie unter guten Bedingungen gearbeitet haben und mit Respekt behandelt wurden, weil sie ihr Können entwickeln konnten und ihre Altersversorgung für ein würdevolles Leben reicht. Gute Arbeit für Jung und Alt, bessere Arbeitsbedingungen und eine vorausschauende Personalpolitik – dafür engagieren sich ver.di-Betriebs- und Personalräte, Vertrauensleute, Betriebsgruppen und aktive Kolleginnen und Kollegen. Aber auch über die betriebliche Ebene hinaus ist die Gestaltung des demografischen Wandels und guter Arbeitsbedingungen in den Dienstleistungsbranchen erforderlich. Dies kann nicht von der wechselnden wirtschaftlichen Konjunkturlage oder dem guten Willen der Geschäftsführungen in den Betrieben abhängig sein. Daher setzt sich ver.di für verbindliche tarifliche Rahmenregelungen in den Branchen ein, für Gesundheits-, Qualifizierungs- und Demografie-

Tarifverträge, die gute und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen regeln, den Beschäftigten Beteiligungs- und Qualifizierungsrechte einräumen, den Übergang in die Rente gestalten. Gute Arbeit braucht gute Tarifverträge und engagierte und qualifizierte Multiplikatoren, die diese im Betrieb umsetzen. <<

**RAINER
MARSCHAUS,**
Bereichsleiter
Tarifpolitik und
Arbeitsrecht
Metro Group,
Leiter Arbeitskreis
Tarifgestaltung
beim Demografienetzwerk ddn



» Tarifpolitik ist ein wichtiges Gestaltungsinstrument im demografischen Wandel. Die Tarifparteien müssen umdenken, wenn sie ihrer Verantwortung gerecht werden wollen. Während die Verengung der Arbeitsmärkte lange ein regionales Problem war, ist sie inzwischen ein strukturelles. Die Azubi-Suche wird schwieriger, auch ist bei uns – wie in anderen Unternehmen – der Anteil älterer Beschäftigter signifikant gestiegen ebenso wie die Neueinstellung Älterer. Diese veränderte Altersschichtung bedingt in den Betrieben ein verändertes Miteinander. Im Einzelhandel haben wir seit 2001 Tarifregelungen zur Altersvorsorge. Damals begann man, den demografischen Wandel wahrzunehmen, mittlerweile hat

ANLIEGEN

Im Zentrum des Demografie- und Tarifprojekts »ZusammenWachsen – ArbeitGestalten« steht die Arbeitsgestaltung im demografischen Wandel. In den Dienstleistungsbranchen bzw. -sparten Handel, Pflege, Sozial- und Erziehungsdienst, ÖPNV sowie Straßenmeistereien erprobt es praktische Ansätze, wie gute Arbeit für alle Altersgruppen aussehen kann. Sozialpartner und Tarifvertragsparteien sind eingeladen, Netzwerke zu bilden und Gestaltungsmöglichkeiten für Betriebe und die jeweilige Branche zu diskutieren.

die Diskussion über seine Konsequenzen alle Lebensbereiche erfasst. Geschaffen wurden tarifliche Voraussetzungen mit leider begrenztem Wirkungsgrad – so die tarifliche Altersvorsorge, die unter bestimmten Voraussetzungen mit den Anrechnungsbedingungen der Grundsicherung kollidiert. In der Industrie ist man teilweise weiter – etwa mit Demografie-Beratungen auf betrieblicher Ebene. Dort werden, vom Bedarf ausgehend, flexibel handhabbare Konzepte mit guten Praxischancen entwickelt.

Zukünftig wird es wichtig, Arbeitszeit über einzelne Lebensphasen flexibler zu gestalten: Ein 63-Jähriger muss nicht die gleiche Zeit arbeiten wie eine 30-Jährige. Wenn generell länger gearbeitet werden muss, stellen sich verstärkt Fragen des betrieblichen Gesundheitsmanagements und des flexiblen Rentenübergangs. Schließlich zeigen Erfahrungen in unserem Konzern, dass Qualifizierung an Bedeutung gewinnt. Wichtig ist, die isolierte Betrachtung von Einzelphänomenen aufzugeben und stattdessen die Gestaltung des demografischen Wandels als Querschnittsaufgabe zu verstehen – auch in der Politik. <<

RESSOURCEN ■ Arbeit muss an den Menschen angepasst werden – nicht umgekehrt

Vier Fragen an Torsten Bökenheide, Personalchef der Nahverkehrsgruppe VHH PVG

TORSTEN BÖKENHEIDE ist Personalprokurist im zweitgrößten Busunternehmen Norddeutschlands.



Die VHH PVG Unternehmensgruppe hat in Hamburg und dem Umland etwa 1600 Beschäftigte, die in der Mehrzahl in Schicht im Fahrdienst tätig und im Durchschnitt um die 50 Jahre alt sind. Diesen Ist-Zustand haben Sie vorausgesehen. Inwiefern haben Sie sich darauf »vorbereitet«?

Wir haben uns ernsthaft mit dem umfassenden Begriff der Arbeitsfähigkeit beschäftigt. Dabei erkennt man, dass Unternehmen und Beschäftigte – auch älter werdende – sehr viele Möglichkeiten haben, eintretende gesundheitliche Einschränkungen wirksam zu kompensieren. Die Verantwortung für Gesundheit nur bei der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter selbst zu sehen und daraus Forderungen abzuleiten, greift viel zu kurz. Nach Arbeitsfähigkeit zu fragen, schließt Arbeitsbedingungen und -organisation ein. Die Beschäftigten sind unsere wichtigste Ressource. Und wenn die sich wohl aufgehoben fühlen, dann tut das allen Beteiligten gut – auch den Fahrgästen.

Von Ihnen stammt der Satz, dass arbeitende Menschen – ebenso wie Maschinen – Wartung brauchen, die sich auch betriebs-

wirtschaftlich lohnt. Wie sieht solche »Wartung« in Ihrem Unternehmen aus?

Ich verwende den etwas technisch klingenden Vergleich, weil wir in unserer Gesellschaft an Inspektionsintervalle gewöhnt sind und auf Warnanzeigen an Maschinen sofort reagieren. Auf Arbeitskräfte in Unternehmen übertragen hieß das allerdings lange, Gespräche erst dann zu führen, wenn Mitarbeiter etwa durch hohe krankheitsbedingte Fehlzeiten auffallen. Die 95 Prozent der Belegschaft, die keinerlei »Probleme« machen, gerieten so völlig aus dem Blick. Von dieser Sichtweise haben wir uns verabschiedet. Seit drei Jahren führen wir neuerlich mit jedem Beschäftigten den so genannten Anerkennenden Erfah-



104 Mio. Fahrgäste jährlich vertrauen auf solches Fahrpersonal

rungsaustausch, ein Gespräch, bei dem es präventiv um mögliche Belastungen geht – um das, was bei der Arbeit stört. Zugleich erörtern wir in dem jährlichen Dialog aber, was den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an ihrer Tätigkeit und im Unternehmen gefällt. Das bringt regelmäßig sehr wertvolle Hinweise.

Bei der Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein AG (VHH) wurde seit Längerem mit ver.di über eine tarifvertragliche Regelung zur Demografie verhandelt. Was war Ihnen dabei besonders wichtig?

Für mich liegt die Kernbotschaft dieses Tarifvertrages zum demografischen Wandel in der Verpflichtung, dahin zu wirken, dass die Arbeit an den Menschen angepasst wird und nicht umgekehrt. Zur Umsetzung braucht es verpflichtende Instrumente – wie den Anerkennenden Erfahrungsaustausch, wie Entlastungstage, die Fahrerinnen und Fahrern ab 55 Jahren nun als zusätzliche Erholungszeiten eingeräumt werden sollen. Oder Optionen wie drei Wochen Jahresurlaub am Stück, Umwandlung von Urlaubsgeld in Freizeit... Das alles sind für mich Werkzeuge, um die Formel »Arbeit an den individuellen Menschen anpassen« mit Leben zu füllen.

Das Projekt ZusammenWachsen – Arbeit Gestalten will den Austausch in Gang bringen. Sehen Sie Ihr Unternehmen als Vorreiter in Sachen demografischer Wandel?

Wirklich nicht. Wir haben gemeinsam mit unseren Betriebsräten und exzellenten Betriebsärzten wohl dafür gesorgt, uns das gesamte Paket der Arbeitsbedingungen besser bewusst zu machen. Wir haben – wie jetzt mit dem Tarifvertrag – einiges auch festgeschrieben, um unser hohes Niveau mindestens zu halten. So etwas tun tatsächlich bisher die wenigsten Unternehmen. Sie machen sich dadurch auch ihre Erfolge nicht klar. Erfahrungsaustausch kann sehr wohl helfen, das Bewusstsein für die Situation generell zu schärfen.

■ TARIFE

Mit dem Haustarifvertrag zum demografischen Wandel sind die Tarifvertragsparteien ver.di Verkehr und VHH AG einen großen Schritt zu mehr Guter Arbeit gegangen: zusätzliche Erholungszeiten für ältere Beschäftigte, Anspruch auf zusammenhängenden Urlaub und verbindliche Gestaltungsinstrumente, um die Arbeit den Menschen anzupassen. Der ver.di Fachbereich Verkehr macht sich darüber hinaus für einen Sparten-Tarifvertrag im ÖPNV stark, der präventiv die Arbeitsbedingungen regelt. Forderungen sind Demografieanalysen und ein regelmäßiges Monitoring zur Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Darauf aufbauend fordert ver.di verbindliche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und ergonomischen Arbeitsgestaltung, zu Mischarbeit, Abbau von Belastungsspitzen, Qualifizierung und altersgerechter Arbeitszeitgestaltung. Und ver.di fordert, dass mehr Azubis qualitativ hochwertig ausgebildet werden, mit guten Entwicklungsperspektiven.

GESUNDHEIT ■ Ein Pilot im Handel

Kaufhof-Filiale in Hannover wurde zum Modellvorhaben



Beim Kaufhof in Hannover geht es zur Sache. So intensiv wie in der Galeria-Filiale am Ernst-August-Platz das Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz aufgegriffen wird, das macht neugierig. Christian Schneider, der den Vorsitz im Betriebsrat hat, bleibt auf dem Teppich: »Wir sehen bei uns auch noch Schwächen«. Dabei ist bereits ein Stück Pionierarbeit geleistet worden. Die Geschäftsleitung um Michael Prause und die betriebliche Interessenvertretung beschreiten gemeinsam neue Wege, und so ist das Hannoveraner Warenhaus zu einem Pilotprojekt im Handel bei ZusammenWachsen – ArbeitGestalten geworden.

Große Resonanz bei Umfrage zum Gesundheitsschutz

Alles begann mit der Idee für eine Gefährdungsbeurteilung am Arbeitsplatz, mit der die Belastungen – gerade auch nichtkörperlicher Art – ermittelt werden sollten. Dazu wurde eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die so in der Branche bisher nicht häufig zu finden ist. Als zu untersuchende Felder werden ausdrücklich auch Abläufe, Inhalte, Methoden der Arbeit sowie die Arbeitszeit genannt. Eine zentrale Frage war und ist: Wie wirkt das alles zusammen? Die Vereinbarung legt fest, dass es dabei in erster Linie um Kommunikation, innerbetriebliche Konflikte, Führungsverhalten, Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen und andere psychische Belastungen geht.

»Einem Umsetzungs- oder Steuerungsteam mit je zwei Vertretern aus Geschäftsleitung und Betriebsrat wird die Aufgabe zugewiesen, Maßnahmen für einen besseren Gesundheitsschutz zu beraten und Vorschläge der Beschäftigten aufzugreifen«, berichtet Christian Schneider. Wie sehr das Thema die Belegschaft bewegt, zeigt eine anonyme Befragung vom Frühjahr 2011, die im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung erfolgte. Schon die Rücklaufquote mit 175 von 300 Fragebögen ist beeindruckend. Als Handlungsfelder ergaben sich u.a. mehr Einfluss auf den Arbeitsablauf, weniger Zeitdruck, besseres Führungsverhalten sowie mehr Qualifizierung.

Als es um konkrete Veränderungen ging, kam bald das Projekt ZusammenWachsen – ArbeitGestalten ins Spiel: Geschäftsführung und Belegschaftsvertretung erklärten die gemeinsame Absicht, sich zu beteiligen und auch mit anderen Betrieben Erfahrungen auszutauschen. Und sehr anspruchsvoll: Ziel für die Projektarbeit bei Kaufhof sei es, »Arbeit nachhaltig und gesundheitsförderlich zu gestalten« und dabei das Erfahrungswissen und die Kreativität der Beschäftigten einzubeziehen.

Ende Mai fanden deshalb zum ersten Mal bei Kaufhof sogenannte Gesundheits- und Ideenwerkstätten statt. Viele kleine Arbeitsgruppen von jeweils drei bis sechs Beschäftigten haben Verbesserungsvorschläge zu einem von sechs Themen

ERFAHRUNGEN

■ Vom Gesundheits- zum Demografie-Tarifvertrag

Seit 2009 sammeln wir Erfahrungen mit dem Gesundheitstarifvertrag im Sozial- und Erziehungsbereich. Wir erproben Gestaltungsansätze und stellen den Personalräten Handlungs- und Arbeitshilfen zur Verfügung. Der Gesundheitstarifvertrag – dessen Umsetzung begonnen hat – gilt für kommunal Beschäftigte und damit für ein Drittel der Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Im Vertrag werden die Erfassung von psychischen Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung konkretisiert und die Beteiligung der Beschäftigten im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung geregelt.

Im größten Bereich, den Kitas, sind die Erzieherinnen enormen physischen und psychischen Belastungen ausgesetzt. Sie heben schwer, sitzen verdreht auf kleinen Stühlen, der Spitzen-Lärmpegel ist mit dem eines Düsenjets vergleichbar. Zeit für Vor- und Nachbereitung der Betreuung bleibt kaum. Abgesehen von einem besseren Personalschlüssel bedarf es vor allem für ältere Kolleginnen entlastender Bedingungen. Auch deshalb brauchen wir einen Demografietarifvertrag.

HARALD GIESECKE,
ver.di-Bundesfachgruppenleiter Sozial-,
Kinder- und Jugendhilfe

gemacht, die zuvor als besonders dringlich identifiziert worden waren.

Im nächsten Schritt werden die Vorschläge vom Kaufhof-Steuerungsteam in Hannover diskutiert und – wenn möglich – umgesetzt. »Dabei wird es auf eine gute Mischung von verhältnis- und verhaltensorientierten Maßnahmen ankommen, also positive Veränderungen bei den Arbeitsbedingungen und Angebote für die Beschäftigten, zum Beispiel mehr Bewegung oder Entspannung in ihren Arbeitsalltag einzubauen«, sagt Tatjana Fuchs vom Institut für Empirische Sozialforschung inifes, die das Projekt unterstützt. Eine spannende Sache, wir berichten weiter.

KONZEPTE

Haus der Arbeitsfähigkeit passt überall

Balance zwischen Anforderung und Potenzial muss stimmen

CHRISTOPH SCHINDLER
Gesundheitsmanager Stadtverwaltung München



Das »Haus der Arbeitsfähigkeit« ist ein in Finnland entwickeltes Arbeitsfähigkeitskonzept, das auch in Deutschland erfolgreich genutzt wird. Im Mittelpunkt steht die Balance zwischen Arbeitsanforderung und individuellem Potenzial. Vier Stockwerke – Gesundheit und Leistungsfähigkeit, Kompetenz, Werte, Arbeit und Führung – bauen aufeinander auf. In ihrer Summe verkörpern sie die Arbeitsfähigkeit des einzelnen Menschen. Christoph Schindler arbeitet im betrieblichen Gesundheitsmanagement der Münchner Stadtverwaltung konsequent nach dieser Methodik.

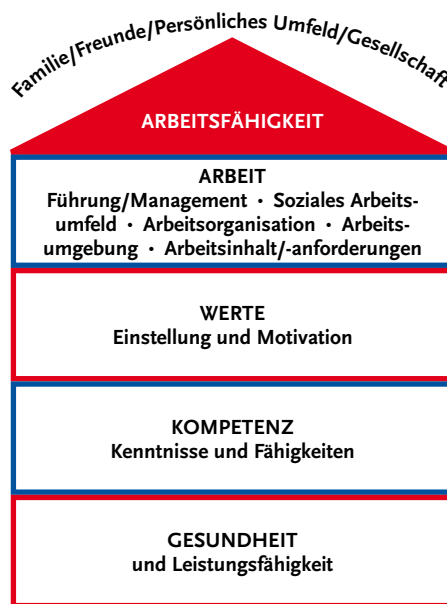
Herr Schindler, als Gesundheitsmanager sind Sie zuständig für 30.000 städtische Beschäftigte. Ist das Haus der Arbeitsfähigkeit überall anwendbar?

CHRISTOPH SCHINDLER: Tatsächlich funktioniert die Arbeit damit in jedem Bereich und bei allen Beschäftigten – ob Verwaltung oder Straßenreinigung, gewerbliche Mitarbeiter oder Führungskräfte. Wir fragen stets in allen Projekten: Was brauchen Beschäftigte, um lange gut und gesund arbeiten zu können? Die Antworten lassen sich wunderbar den einzelnen Stockwerken zuordnen. Dass wir mit Befragungen und Workshops da-

rin Risse und Löcher suchen, ist intuitiv verständlich und wird sehr gut angenommen.

Was ist das Ziel?

SCHINDLER: Arbeitsanforderungen und persönliche Ressourcen in Einklang zu bringen. Die zentrale Frage lautet dabei: Was kann ich selbst, was kann mein Arbeitgeber dafür tun? Da die Einzelnen in ihren Bereichen direkt an der Erarbeitung von Vorschlägen und Maßnahmen beteiligt sind, ist die Akzeptanz hoch. Das betrifft auch Führungskräfte, ohne deren Engagement betriebliche Veränderungen nicht durchzusetzen wären. Die meisten Maßnahmen sind deshalb im 4. Stockwerk Arbeit und Führung angesiedelt. Um aber Arbeitsfähigkeit nachhaltig zu fördern, sind alle Stockwerke notwendig.



In Anlehnung an Ilmarinen et al., 2009

AKTEURE

Gesund und mit Freude arbeiten – in jeder Lebensphase

Mit unserem Projekt ZusammenWachsen – ArbeitGestalten wollen wir Sozial- und Tarifpartner dabei unterstützen, betriebs- und branchenspezifische Wege zur Gestaltung von Dienstleistungsarbeit zu entwickeln, zu erproben und zu verbreiten. Wir möchten erreichen, dass möglichst alle Menschen in der Arbeit alt werden können – bei guter Gesundheit und mit Freude! Ein Umdenken hin zu einer freundlichen, wertschätzenden und anerkennenden Perspektive auf das Altern ist dringend erforderlich – nur wenn Belegschaften generationenübergreifend zusammenarbeiten, können sie sich gemeinsam nach vorne entwickeln. Es geht uns also sowohl um ein Zusam-

TATJANA FUCHS,
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Empirische Sozialökonomie (inifes) und Projektleiterin von ZusammenWachsen – ArbeitGestalten



menwachsen als auch darum, zusammen zu wachsen – weil Erfahrungswissen, Können und Kreativität altersübergreifend Wertschätzung erfahren. Neben der betrieblichen Ebene sind dabei unbedingt die Branchen einzubeziehen; die Tarifpartner sind wichtige Akteure. Unser Motto lautet: »Arbeit gestaltet Zukunft. Tarifverträge gestalten Arbeit im demografischen Wandel«!

Leitung

Gesellschaft für Gute Arbeit mbH, Schwanthalerstr. 73, 80336 München
Email: info@gesellschaft-fuer-gute-arbeit.de
Mehr Informationen unter: www.zusammenwachsen-arbeitgestalten.de

Impressum

V.i.S.d.P.: Tatjana Fuchs (Gesellschaft für Gute Arbeit mbH), Text: transit pro media, Bettina Erdmann; Gestaltung: bleifrei Texte + Grafik/Claudia Sikora; Fotos: inqa / Uwe Völkner, Fotoagentur FOX, VHH PVG, Hubert Thiermeyer (Titel)

Wissenschaftlicher Verbund

INIFES, Söstra, Hochform

Gefördert durch



Im Rahmen der Initiative



Fachlich begleitet durch



Projekträger

