

Qualifizierung zum Belastungswechsel am Beispiel einer Putzerei:

Die Tätigkeiten in der Putzerei sind vorwiegend Anlernertätigkeiten, nur wenige Mitarbeiter haben einen Facharbeiterabschluss. Die Tätigkeiten sind geprägt von hohen körperlichen Belastungen durch manuelles Arbeiten, das sowohl Halte- als auch Haltungsarbeit erfordert (z. B. Hocken, Knien, Rumpfbeugung, Verdrehung, Seitneigung, Arbeiten in beengten Räumen). Der Arbeitsplatz des Putzers besitzt wenig Attraktivität in der Belegschaft. Es wird zweischichtig (Früh- und Spätschicht) gearbeitet, wobei beide Schichten eine alterszentrierte Belegschaft mit einem Durchschnittsalter von 42,8 bzw. 46,2 Jahren aufweisen. Viele Mitarbeiter besitzen Migrationshintergrund mit teilweisen Verständigungsschwierigkeiten in deutscher Sprache. Es gibt darüber hinaus Mitarbeiter, die bereits gesundheitliche Einschränkungen haben.

Die Ergebnisse der Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung in der Gussputzerei und das eingeschränkte Potenzial an Arbeitsgestaltungsmöglichkeiten machen schnell deutlich, dass eine systematische Rotation der Beschäftigten zum Belastungswechsel eine sinnvolle Maßnahme zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit darstellt.

Die Darstellung der Übersicht der Belastungsprofile der einzelnen Tätigkeiten in der Putzerei ist Ergebnis der Gefährdungs- und Belastungsanalyse und bildet gleichzeitig die Grundlage für eine zielgerichtete Rotation zum Belastungswechsel (vgl. Abbildung 1: Belastungsprofile der Arbeitsplätze in der Putzerei (Auszug)).

	Putzen	Strahlen	Schweißen/ Brennen	Anschläger/ Verladen	Bearbeitungs- maschinen		Manipulator	Lackierer	Kranführer
					Hellerfräse	Säge			
Körperhaltung vorwieg. statisch:									
1	Stehen								
2	Sitzen								
3	Knien/Hocken								
4	Liegen								
5	Gebeugt/Verdreht								
6	Über Kopf								
Körperfortbewegung vorwieg. dynamisch:									
7	Gehen								
8	Klettern								
9	Kriechen/Rutschen								
Bewegungsmerkmale vorwieg. statisch:									
10	Halten								
11	Tragen								
Bewegungsmerkmale vorwieg. dynamisch:									
12	Heben und Umsetzen								
13	Schieben/Ziehen								
14	Hand/Fingerbewegungen								
15	Hand/Armbewegungen								
16	Bein/Fußbewegungen								

Abbildung 1: Belastungsprofile der Arbeitsplätze in der Putzerei (Auszug)

Die Belastungsprofile machen sehr unterschiedliche Belastungen bei den einzelnen Arbeitsplätzen deutlich. Hohe körperliche Belastungen durch Körperhaltung und Vibration der Handmaschinen sind bei den Putzern zu verzeichnen. Anschläger und Verlader weisen dagegen eine Kombination aus statischer und dynamischer Belastung auf. Die Bediener des Manipulators arbeiten dagegen vorwiegend im Sitzen.

Um einen Überblick über die vorhandenen Fähigkeiten der Beschäftigten zu erhalten, haben die Meister eine Qualifikationsmatrix erstellt (siehe Abbildung 2: Qualifikationsstand der Mitarbeiter (Fremdeinschätzung)). Hierfür wurden alle erforderlichen Qualifikationsanforderungen in der Gussputzerei dokumentiert und beurteilt, wer welche Tätigkeiten ausführen kann.

Es besteht ein hoher Grad an Arbeitsteilung und dadurch eine relativ geringe Einsatzflexibilität. Systematische Maßnahmen zur Qualifizierung und Personalentwicklung erfolgten in der Vergangenheit kaum. Psychische Belastung (z. B. geringe Aufgabenvielfalt, unvollständige Arbeitsaufgaben, geringe Lernanforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten) und Lernerntwöhnung sind die Folge.

Name	Funktion	Bereich Putzen				BMD-Strahlhaus	Schlick- und Blastran	Programmierung Blastrmann	Schweißer/ Brenner	Anschläger/ Verladen	Bearbeitungs- maschinen		Manipulator	Lackierer	Kranführer	Bemerkung
		Verladen	Putzen	Montage Putzen	Putzen QS						Hellerfräse	Armada				
Mitarbeiter 1	Strahler															
Mitarbeiter 2	Strahler		X				X									
Mitarbeiter 3	Strahler		X				X									
Mitarbeiter 4	Strahler		X				X									
Mitarbeiter 5	Strahler		X				X									
Mitarbeiter 6	Putzer		X	X	X	X										
Mitarbeiter 7	Putzer		X	X	X	X										
Mitarbeiter 8	Putzer		X	X	X	X										
Mitarbeiter 9	Putzer		X	X	X	X										
Mitarbeiter 10	Putzer		X	X	X	X										
Mitarbeiter 11	Putzer		X	X	X	X										
Mitarbeiter 12	Putzer		X	X	X	X										
Mitarbeiter 13	Putzer		X	X	X	X										
Mitarbeiter 14	Putzer		X	X	X	X										
Mitarbeiter 15	Putzer		X	X	X	X										
Mitarbeiter 16	Putzer		X	X	X	X			X							
Mitarbeiter 17	Putzer		X	X	X	X			X							
Mitarbeiter 18	Putzer		X	X	X	X										
Mitarbeiter 19	Putzer		X	X	X	X	X					X	X			
Mitarbeiter 20	Putzer		X	X	X	X	X									
Mitarbeiter 21	Putzer		X	X	X	X	X									
Mitarbeiter 22	Putzer		X	X	X	X	X									
Mitarbeiter 23	Kranführer								X	X				X	X	
Mitarbeiter 24	Kranführer								X	X				X	X	
Mitarbeiter 25	Anschläger					X			X	X						
Mitarbeiter 26	Anschläger/ Schweißer			X		X		X	X	X						
Mitarbeiter 27	Anschläger/ Anstreicher					X			X	X			X	X		
Mitarbeiter 28	Anstreicher					X			X	X			X	X		
Mitarbeiter 29	Anstreicher					X			X	X			X	X		
Mitarbeiter 30	Bearbeitung									X	X	X	X			
Mitarbeiter 31	Bearbeitung		X	X	X					X	X	X	X			
Mitarbeiter 32	Bearbeitung/ Putzer		X	X	X					X	X	X	X			
Mitarbeiter 33	Manipulator					X				X	X	X	X	X		
Mitarbeiter 34	Vorarbeiter							X		X	X	X	X		X	
Mitarbeiter 35	Vorarbeiter							X		X	X	X	X		X	
Mitarbeiter 36	Vorarbeiter							X		X	X	X	X		X	

Abbildung 2: Qualifikationsstand der Mitarbeiter (Fremdeinschätzung)

Die Ergebnisse des vorliegenden Qualifikationsstandes (Fremdeinschätzung) und die der Gefährdungs- und Belastungsanalyse (inkl. Belastungsprofile) wurden als Basis im Rahmen eines Seminars zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung behandelt, an dem die Führungskräfte aller Hierarchiestufen vom Vorarbeiter bis zum Betriebsleiter teilgenommen haben. Hintergrund für diese Entscheidung war die offen geäußerte Skepsis der Vorgesetzten (Meister und ehemaliger Betriebsleiter) zur Qualifizierung der Beschäftigten zum Belastungswechsel. Weitere Teilnehmer der Veranstaltung waren der Betriebsratsvorsitzende und der Personalleiter.

Parallel zur Planung der Schulung der Vorgesetzten zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung übernahm ein junger und engagierter Betriebsleiter die Verantwortung für die Gussputzerei und für das Projekt. Bereits während der Durchführung des Seminars unterstützte er aktiv den Gedanken einer belastungsorientierten Rotation der Beschäftigten. Die Ablehnung der Meister zum belastungsorientierten Arbeitsplatzwechsel wurde durch die Informationen der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung in der Qualifizierung in der Weise positiv beeinflusst, dass sie zu der Überzeugung kamen, „es wäre einen Versuch wert“.

Als nächster Schritt wurde vereinbart, dass die Mitarbeiter selbst einschätzen, welche Tätigkeiten sie vollständig oder zum Teil beherrschen und zu welchen Tätigkeiten sie gerne qualifiziert werden möchten. Dazu wurden mit beiden Schichten Workshops durchgeführt, in deren Verlauf ihnen durch die Arbeit entstehende Belastungen und mögliche gesundheitlichen Auswirkungen verdeutlicht wurden.

Die Ergebnisse der Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung wurden dabei verknüpft mit der Darstellung und Erläuterung der unterschiedlichen Belastungsprofile der einzelnen Tätigkeiten in der Putzerei. Das angestrebte Ziel sollte sein, die Bereitschaft zur Teilnahme an den Qualifizierungsmaßnahmen zu fördern. Der junge Betriebsleiter unterstützte die Präsentation mit Kommentaren und Erläuterungen in türkischer Sprache, was die Verständigung und Akzeptanz insbesondere bei dieser Personengruppe wesentlich verbesserte. Auch der Betriebsratsvorsitzende brachte sich aktiv in die Diskussion mit den Mitarbeitern ein und unterstützte das Vorhaben, zum belastungsorientierten Arbeitsplatzwechsel zu qualifizieren.

Es wurde darüber hinaus dargestellt, welche Themen im Rahmen des Projektes in den Arbeitsgruppen zur Arbeitsgestaltung bereits bearbeitet worden waren bzw. welche der bereits umgesetzten Maßnahmen in der Putzerei auf das Vorhaben ergo-stahl zurückzuführen sind, um eine möglichst hohe Transparenz bei den Mitarbeitern zu erreichen und die Motivation zur Beteiligung an der Qualifizierung zu fördern.

Die Einschätzungen der Mitarbeiter und die der Vorgesetzten wurden zusammengeführt (siehe Abbildung 3: Qualifikationsprofile (Selbst- und Fremdeinschätzung)). Die Planung der Qualifizierungsmaßnahmen wurde in der Arbeitsgruppe „Qualifizierung“ durchgeführt, die besetzt war mit Betriebsleiter, Personalleiter (Projektkoordinator), Betriebsratsvorsitzendem und den BIT-Beratern.

	Vorbereiter	Gussputzer	Gussputzer Montage	Gussputzer QS	Strahler BMD	Strahler Schlick und Blästman	Programmierung Blästman	Schweißer/ Brenner	Anschläger	Verfader	Kranführer	Zerspannung Helfer/ife	Zerspannung Neue Armada	Manipulator	Lackierer
Mitarbeiter 1	gelb	gelb	rot	gelb	grün	rot	rot	rot	grün	grün	rot	rot	rot	rot	grün
Mitarbeiter 2	rot	grün	blau	grün	blau	rot	rot	rot	grün	grün	blau	rot	blau	rot	grün
Mitarbeiter 3					blau				grün	grün	grün				grün
Mitarbeiter 4	rot	rot	rot	rot	rot	rot	rot	rot	grün	grün	grün	rot	rot	rot	rot
Mitarbeiter 5		grün		grün							blau				
Mitarbeiter 6					grün				grün	grün	grün				
Mitarbeiter 7		grün	grün	grün	grün	blau			grün	grün	blau				grün
Mitarbeiter 8	rot	grün	rot	rot	blau	grün	rot	rot	grün	rot	rot	rot	rot	rot	rot
Mitarbeiter 9		grün	grün	grün	rot	rot	rot	rot	rot	rot	rot	rot	rot	rot	rot
Mitarbeiter 10		grün	grün	grün	rot		rot	rot	rot	rot	rot	rot	rot	rot	rot
Mitarbeiter 11		grün	grün	grün					grün	grün	grün	grün	grün	blau	blau
Mitarbeiter 12	grün	grün	grün	grün	grün			grün	grün	grün	grün	grün			blau
Mitarbeiter 13		grün	grün	grün							blau			blau	blau
Mitarbeiter 14	rot	grün	rot	rot	rot	rot	rot	rot	rot	blau	rot	rot	rot	blau	rot
Mitarbeiter 15	rot	grün	grün	grün	rot		rot	rot	rot	rot	rot	rot	rot	rot	rot
Mitarbeiter 16				blau	grün	grün			grün	grün	grün	grün	grün	blau	rot
Mitarbeiter 17	blau	gelb	rot	gelb	grün	rot	blau		grün	grün	grün	grün	grün	grün	grün
Mitarbeiter 18	grün		grün	grün	grün	rot	rot	grün	grün	grün	grün	rot	grün	rot	grün

grün	beherrsche ich in allen Situationen
gelb	beherrsche ich bedingt
rot	beherrsche ich nicht
blau	habe Interesse an einer Qualifizierung
X	Einschätzung der Meister

Abbildung 3: Qualifikationsprofile (Selbst- und Fremdeinschätzung)

Abweichungen der Selbst- und Fremdeinschätzung bei den vorhandenen Qualifikationen gab es nur in wenigen Fällen bzw. konnten zwischen Betriebsleiter und betroffenen Mitarbeitern schnell aufgeklärt werden. Darüber hinaus gab es eine Vielzahl an Gesprächen im darauf folgenden Zeitraum, die der Betriebsleiter zum Teil gemeinsam mit dem Betriebsrat und den Mitarbeitern führte, um diese unter vier bzw. sechs Augen vom Vorteil einer Qualifizierung für andere Tätigkeiten des Bereichs zu überzeugen. Diese Vorgehensweise hat sich deshalb als sehr erfolgreich erwiesen, weil sowohl Betriebsrat als auch Betriebsleiter den Beschäftigten mit Anerkennung und Wertschätzung gegenüber traten und ein Vertrauensverhältnis entwickelt werden konnte. Darüber hinaus wirkte sich die wirtschaftliche Krisensituation vorteilhaft auf den Qualifizierungswillen aus, da die Tätigkeiten der Gussputzer selbst während der Kurzarbeit eine gute Auslastung nachweisen konnten und die hier Beschäftigten keine Einkommensverluste hinnehmen mussten.

Auf Grundlage der vorliegenden Belastungsprofile und der Qualifikationsbedarfsanalyse wurden zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat folgende Maßnahmen zur Qualifizierung vereinbart:

- Mitarbeiter mit geringen Deutschkenntnissen nehmen an Deutschkursen teil, die vom Personalleiter organisiert wurden.
- Die Tätigkeit der Putzer wird inhaltlich erweitert und angereichert (Arbeitsweiterung und Arbeitsbereicherung). Das heißt, dass die Aufgaben der Kranfahrer und Anschläger anteilig in den Aufgabenbereich der Putzer integriert werden. Darüber hinaus übernehmen die Putzer einfache Aufgaben aus dem QS-Bereich: Sie führen Prüftätigkeiten wie Magnetpulverprüfung und Farbeindringprüfung selbst durch.
- Putzer können auch andere Tätigkeiten erlernen und Beschäftigte von anderen Arbeitsplätzen lernen die Aufgaben des Putzens.

- Die bisherigen „Kranfahrer und Anschläger“ werden für weitere Tätigkeiten (z. B. Strahlen, Lackieren, Manipulator, Putzen) qualifiziert.
- Es werden Bediener am Manipulator ausgebildet.
- Für die Blastman-Strahlanlage werden Programmierer qualifiziert.

Zielvorstellung ist, dass jeder Mitarbeiter jede Tätigkeit ausüben kann. Dies ist in der betrieblichen Praxis jedoch in absehbarer Zeit nicht erreichbar und sicher auch nicht mit allen Beschäftigten umsetzbar. Daher steht zunächst die Entlastung der Putzer im Mittelpunkt. Die Integration von Kranfahren, Anschlagen und QS-Prüfungen in die Aufgaben des Putzers sowie die Qualifizierung am Putzmanipulator wurde daher als vordringliche Maßnahme umgesetzt. Mit dem Manipulator können grobe Putztätigkeiten an den Außenkonturen der Teile durchgeführt werden, wodurch die Putzer eine körperliche Entlastung erfahren. Die Möglichkeit der Programmierung der Blastman-Strahlanlage reduziert darüber hinaus die körperliche Belastung beim Strahlen.

Die erste Aktivität im Rahmen des Qualifizierungsprogrammes stellte die Qualifizierung von sechs Putzern zur Vermittlung der Theorie zum Kranfahren, Anschlagen und zur zerstörungsfreien Prüfung (Magnetpulverprüfung, Farbeindringprüfung) dar. Diese erfolgte jeweils an Samstagen zum Einen von einer für die Ausbildung autorisierten Fachkraft für Arbeitssicherheit (Kranfahren und Anschlagen) und zum Anderen durch einen Mitarbeiter der QS-Abteilung (QS-Prüfung).

Für die arbeitsplatznahe Qualifizierung hat sich das Tandem- Modell bewährt. Bei dieser Form der Wissensvermittlung arbeitet ein erfahrener Mitarbeiter (Pate) mit einem Beschäftigten (Lerner) zusammen, der die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten über einen definierten Zeitraum an einem Arbeitsplatz erwerben soll. Dazu wurden durch die Arbeitsgruppe „Qualifizierung“ unter enger Beteiligung der Beschäftigten Lerntandems zusammengestellt. Dabei wurden solche Paten ausgewählt, die einerseits das entsprechende Erfahrungswissen besitzen aber andererseits auch geeignet sind, Wissen an Kollegen weiter zu geben. Es wurden auch Lerntandems gebildet, die in türkischer Sprache zusammen arbeiten, um nicht warten zu müssen, bis die Deutschkurse erfolgreich abgeschlossen sind. Die Lernpaten wurden durch die BIT-Mitarbeiter auf ihre Aufgabe als Paten vorbereitet.

Begleitend zu den ersten Lerntandems wurden in enger Zusammenarbeit mit den Paten, Meistern und dem Betriebsleiter sowie der Sicherheitsfachkraft durch die Berater Arbeitsplatzmappen erstellt, die die wesentlichen Inhalte und Anforderungen der Tätigkeiten anschaulich abbilden und der Unterstützung der Tandems dienen (→[TOOLBOX: BEISPIEL Arbeitsplatzmappe](#)).

Der Projektfortschritt im Rahmen der Qualifizierung wurde stark beeinträchtigt durch die Kurzarbeit in der Gussputzerei und einen hohen Krankenstand, was erhebliche personelle Engpässe zur Folge hatte und dadurch eine zügige Umsetzung der Qualifizierung beeinträchtigt wurde. So mussten Qualifizierungen unterbrochen und später fortgesetzt werden. Dennoch konnte die Qualifizierung von 14 Mitarbeitern innerhalb der Projektlaufzeit begonnen werden.

Qualifizierungspläne bestehen für folgende Tätigkeiten:

- Kranfahren/Anschlagen,
- Zerstörungsfreie Prüfung,
- Manipulator,
- Strahlen (Schlick- und Blastman),
- Programmierung Blastman,
- Putzen,
- Lackieren und
- Brennen.

Konsequenzen für die Zukunft:

Das Teilprojekt „Qualifizierung zum Belastungswechsel“ ist nicht abgeschlossen. Das bedeutet für alle Führungskräfte der kontinuierliche Auftrag, die Qualifizierung fortzuführen und vor allem einen systematischen und regelmäßigen Einsatz der Mitarbeiter zum Belastungswechsel zu realisieren. Darüber hinaus sollen die Arbeitsverträge für Neueinstellungen in Zukunft so gestaltet werden, dass der Einsatz an verschiedenen Arbeitsplätzen und damit zum Belastungswechsel realisiert werden kann. Bereichsarbeitsplätze bilden dafür eine gute Möglichkeit.