

Alternsgerechte, lern- und entwicklungs-förderliche Gestaltung von Arbeitsplätzen

Problemlandkarten mit dem Instrument LFI zur Unterstützung arbeitspolitischer Initiativen im Betrieb erstellen

Ausgangssituation

Die Qualität von Arbeit entscheidet darüber, ob die Beschäftigten im Prozess der Arbeit sowohl ihre Persönlichkeit als auch ihre Kompetenzen und Qualifikationen kontinuierlich und umfassend weiterentwickeln können.

Nach wie vor orientiert sich die Arbeitsorganisation und -gestaltung in den Fabriken und Büros an den Leitlinien von F.W. Taylor und H. Ford aus dem letzten Jahrhundert.

Die in Betrieben anzutreffenden Arbeitsbedingungen wie

- ▶ zerstückelte, kurz getaktete Arbeit, begrenzte Handlungs- und Entscheidungsspielräume,
- ▶ wenig oder eingeschränkte Gelegenheiten der Kommunikation untereinander und der Zusammenarbeit miteinander,
- ▶ geringe Möglichkeiten der Beteiligung an Entscheidungen und Verbesserungen von Arbeitssituationen,
- ▶ Leistungs- und Zeitdruck sowie
- ▶ Arbeitszeitflexibilisierungen mit Auswirkungen auf die gesamte Lebensweise der Beschäftigten

erschweren, ja verhindern die Verwirklichung von Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung.

Die herkömmlichen Methoden des Planens, Ordnen, Steuerns und Kontrollierens werden seit einiger Zeit ersetzt durch neue Formen der Steuerung wie Selbstorganisation, Selbststeuerung, Selbstoptimierung bei gleichzeitiger Standardisierung und wirtschaftlicher Zielvorgaben.

Ausschlaggebend für den Formwandel von Steuerung und Kontrolle ist die Tatsache, dass die Vorstellung von einer vollständig und fehlerlos planbaren Fabrik einem Wunschdenken und nicht der Realität entspricht. Die Unternehmensforschung formuliert deshalb zugespitzt, dass ein Unternehmen bestenfalls für fünf Minuten geplant werden kann. Störungen an technischen Anlagen und Werkzeugen, kritische Situationen innerhalb der logistischen Kette oder kurzfristige Änderungen von Kundenwünschen sind zum Beispiel nicht vorhersehbar und führen zu permanenten Eingriffen und Anpassungen der Pläne. Der Mensch soll dabei das Unplanbare durch sein Wissen und seine Erfahrung auffangen und lösen.

Die bereits angesichts der Arbeitsbedingungen bestehenden physischen und psychischen Beanspruchungen und Belastungen nehmen durch die so erzeugte Unsicherheit, wann ist in den Prozess einzugreifen, weiter zu.

Prof. Dr. E. Kistler stellt auf Grund vorliegender Untersuchungen fest, „dass in Deutschland für die letzten zwei Jahrzehnte von einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen auf breiter Front nicht die Rede sein kann.“ Die Fortschritte sind zu gering. Veränderungen sind eher Verschiebungen. Während „manche Belastungen ein Stück weit abnehmen, nehmen dafür andere etwas zu.“

Der Forscher und frühere Präsident des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung Prof. Dr. J. Kocka zieht mit Blick auf die Arbeitswelt eine ernüchternde Bilanz: „Viele Arbeiten und Arbeitsverhältnisse sind trotz technologischen Wandels und trotz aller Versuche zur ‚Humanisierung der Arbeitswelt‘ (...) bis auf Weiteres nicht gut geeignet, Selbstverwirklichung zu ermöglichen und Lebenssinn zu begründen.“ Und er ruft auf: „Man kann - und sollte - für weitere Verbesserungen kämpfen und Plackerei, Routine und Entfremdung in der Arbeit weiter reduzieren.“

Ziel: Arbeitspolitische Initiativen zur Verbesserung der Qualität der Arbeit verstärken und entwickeln!

64 % der Betriebsräte nennen bei einer Befragung durch ein Tübinger Forschungsinstitut die Förderung innovativer arbeitspolitischer Konzepte als wichtig bis sehr wichtig. Für 94 % der Betriebsräte ist die Aufwertung der Facharbeit wichtig bis sehr wichtig, während nur 28 % der befragten Arbeitgebervertreter die Aufwertung der Facharbeit als sehr wichtig und wichtig bezeichnen.

Unterschiedliche Bewertungen von der Bedeutung der Facharbeit deuten darauf hin, dass die Aushandlungsprozesse nicht ohne Konflikte zu führen sind. Auch Initiativen zur Verbesserung der Arbeitsqualität treffen auf kontroverse Positionen und interessegeleitete Widerstände und werden nicht ohne Auseinandersetzungen auskommen.

Arbeit gestalten heißt Lebensqualität sichern, Arbeits- und Leistungsvermögen erhalten, Lernen fördern, persönliche Entwicklung ermöglichen

Mehr denn je ist die humane Gestaltung der Arbeitswelt in den Vordergrund betrieblicher Interessenvertretung zu stellen und zwar ohne die Schutz- und Abwehrfunktion zu vernachlässigen. Vor allem ist die präventive Gestaltung der betrieblichen Arbeitsbedingungen auf die Tagesordnung zu setzen.

Das setzt voraus, den Anspruch auf Gestaltung von Arbeit, Bildung und Innovation verstärkt zu formulieren und mit praktikablen Konzepten und Instrumenten anzupacken.

Mit dem Konzept der erweiterten Ergonomie wird nicht nur der Gesundheitsbegriff durch Einbeziehung umfassender geistiger, seelischer und körperlicher Aspekte weiter gefasst. Notwendigerweise werden Fragen der Arbeitsorganisation einbezogen.

Arbeit muss ausführbar, erträglich, zumutbar, persönlichkeitsförderlich, Arbeitszufriedenheit ermöglichend, sozialverträglich und das heißt insgesamt menschengerecht sein.

Bereits vor über 20 Jahren hat die Arbeitswissenschaft Merkmale für eine lern- und entwicklungsförderliche Arbeit formuliert. Sie sind heute noch genauso aktuell wie damals und lauten:

- ▶ Ganzheitlichkeit der Arbeit und der Aufgabe
- ▶ Anforderungsvielfalt
- ▶ Möglichkeit zur kollegialen Unterstützung
- ▶ Autonomie / Spielräume
- ▶ Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten

Vor nicht allzu langer Zeit sind als Kennzeichen für lern- und entwicklungsförderliche Arbeit

- ▶ Zeitelastizität und
- ▶ Sinnhaftigkeit

hinzugekommen.

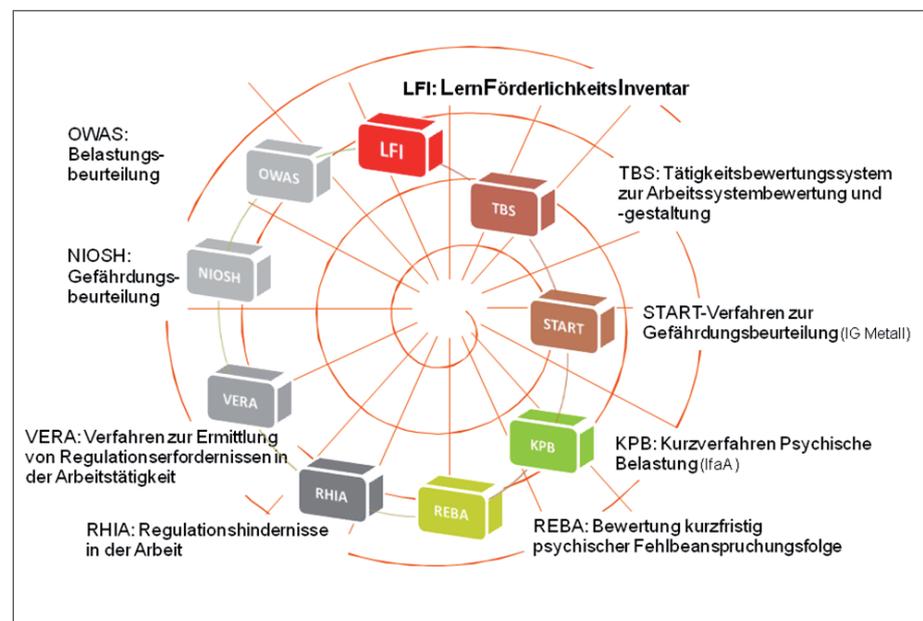
Wissenschaftliche Erkenntnisse

Je mehr Handlungsspielraum und je vielfältiger Tätigkeiten sind und je mehr Feedback und soziale Unterstützung die Beschäftigten bekommen, desto besser können sie mit Problemen und neuen Herausforderungen umgehen (Frieling, 2009).

Je vielfältiger die Arbeit und je höher der Entscheidungsspielraum sind, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit, das Selbstwert- und das Kompetenzgefühl (Benninghaus, 1987).

Je besser die Kommunikationsmöglichkeiten sind, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit und die Motivation (Antoni, 1995).

Abb. 1: Instrumente zur Analyse von Arbeit



Lernförderliche Arbeitsplätze sind zugleich altersgerechte und gesundheitsförderliche Arbeitsplätze! Die Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen fördert und erhält langfristig die Beschäftigungsfähigkeit sowie die Lernfähigkeit und –bereitschaft.

Eingriffspunkte für die Gestaltung von Arbeitsplätzen lokalisieren

Gewerkschaftliches Leitbild für die Berufsausbildung und berufliche Weiterbildung ist die Entwicklung umfassender beruflicher Handlungs- und Gestaltungskompetenz. Dazu gehören neben dem Aufbau, Erhalt und Verbesserung von fachlichen und methodischen Kenntnissen und Fertigkeiten auch und vor allem die Förderung beruflicher Identität sowie

die Entfaltung sozialen, selbst- und mitbestimmten Handelns.

Gleichzeitig haben zur Entwicklung, zum Erhalt und zum Ausbau des Arbeitsvermögens von Beschäftigten lernhaltige Arbeitsaufgaben und die lernförderliche Gestaltung von Arbeit eine hohe Bedeutung. Wissen, Können und Erfahrung fließen nicht nur in Tätigkeiten ein. Es muss die Möglichkeit bestehen, diese Elemente des Arbeitsvermögens im Prozess der Arbeit in der Auseinandersetzung mit der Aufgabe auszubauen.

Die Art und Weise wie gearbeitet wird ist das Resultat von betrieblichen Entscheidungen. Dies ist schon daran zu sehen, dass bei gleicher Technik und Technologien Arbeitsplätze sehr unterschiedlich gestaltet sind.

Für die Analyse von Arbeitssystemen und Arbeitsplätzen gibt es eine Vielzahl von Instrumenten. Die Auswahl ist dabei nicht beliebig, sondern muss einem konkreten Anlass und einem Ziel folgen. Ein Ziel kann zum Beispiel sein, Gefährdungspotenziale aufzudecken. Ein anderes Ziel kann sein, Lern- und Entwicklungspotenziale bzw. Gründe für deren Verhinderung aufzuspüren.

Es geht jedoch nicht allein um den Rückblick und die Betrachtung nicht wahrgenommener Chancen. Es geht insbesondere um eine nach vorne gerichtete Bilanzierung und Reflexion, gekoppelt mit einer Neubewertung von Zielen, von Machbarem sowie bislang nicht gesehenen Möglichkeiten und von Erwartungen.

Im Rahmen von arbeitspolitischen Initiativen geht es um das Erkennen vorhandener aber nicht genutzter Gestaltungsspielräume und um die aktive Einflussnahme auf die Entwicklung und Gestaltung von Arbeit.

Das Instrument LFI zur Gestaltung alternsgerechter, lern- und entwicklungsförderlicher Arbeitsplätze

„kompetenz&innovation.bawü“ hat mit dem renommierten Arbeitswissenschaftler Prof. Dr. E. Frieling das von ihm entwickelte Instrument LFI für den Einsatz durch Betriebsräte und Vertrauensleute angepasst.

Der LFI ist ein Instrument zur Analyse der Anforderungen und der Lernförderlichkeit von Arbeitsaufgaben. Im Zentrum stehen für die Analyse und Bewertung der Arbeitssysteme und Arbeitsplätze unter dem Gesichtspunkt Guter Arbeit die bedeutsamen Aspekte

- ▶ Spielräume bei der Arbeit,
- ▶ Ganzheitlichkeit der Tätigkeiten,
- ▶ Grad der Selbstständigkeit,
- ▶ Beteiligung an der Planung und Durchführung von Arbeitsaufgaben
- ▶ Komplexität und Variabilität der Arbeit,

Abb. 2: Das Instrument zur Analyse der Lernförderlichkeit (Auszug)

1. Selbständigkeit	(fast) nie/selten	eher selten	eher häufig	häufig/fast immer
Zeitliche Freiheitsgrade	1	2	3	4
1.1 Fertigstellungs-, Abgabe- oder Weiterleitungstermine von Aufträgen / Teilaufträgen an nachfolgende Abteilungen können selbständig festgelegt werden.				
1.2 Die Arbeitsgeschwindigkeit kann selbständig bestimmt werden.				
Handlungs- und Entscheidungsspielraum	1	2	3	4
1.3 In welcher Reihenfolge die einzelnen Arbeitsschritte ausgeführt werden, kann selbständig festgelegt werden.				
1.4 Die Vorgehensweise, also wie bzw. in welcher Art und Weise die Arbeit ausgeführt wird, kann selbständig festgelegt werden.				
1.5 Die Reihenfolge von Arbeitsaufträgen kann von Beschäftigten im Verlauf eines Tages oder Woche selbst flexibel festgelegt werden.				
1.6 Die Arbeitsmittel / Werkzeuge können selbständig ausgewählt werden.				
1.7 Die Häufigkeit der Qualitätsprüfung (Fremd- und/oder Selbstkontrolle) kann selbständig festgelegt werden.				

- ▶ Zusammenarbeit der Beschäftigten untereinander,
- ▶ Kommunikation, Information und Feedback am Arbeitsplatz,
- ▶ Zeitdruck / Arbeitsintensität und
- ▶ Ergonomie/Arbeitsumgebung.

Mit dem LFI Problemlandkarten erstellen

Mit dem Instrument können Betriebsräte gemeinsam mit Vertrauensleuten den Zustand von Arbeitsplätzen analysieren, miteinander vergleichen und Problemlandkarten erstellen.

Die Problemlandkarten ermöglichen kritische Situationen und Bedingungen für die persönliche Entwicklung der Beschäftigten am Arbeitsplatz aufzudecken, den akuten Handlungsbedarf zu erkennen und Verhandlungen über die Verbesserung und Weiterentwicklung der Qualität der Arbeit vorzubereiten und qualitativ unterlegt mit guten Argumenten zu führen.

Kompetenzentwicklung und Kompetenzerweiterung hängen nicht nur von der Lernhaltigkeit der Arbeitsplätze und der Arbeitsumgebung ab, sondern auch von der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze und den Umgebungsbedingungen. Viel zu wenig finden z.B. Beleuchtung, Lärm, Klima, Schwingungen und Gefahrstoffe als Lernbarrieren ausreichende Berücksichtigung. Deshalb beinhaltet der LFI eine ergonomische Situationsanalyse am Arbeitsplatz.

Abb. 3: Das ausgefüllte Instrument: Auswertungsbeispiel aus dem Testlauf

Arbeitsbereich / Kostenstelle		Kst. 25/76			
1. Selbständigkeit	(fast) nie/selten	eher selten	eher häufig	häufig/fast immer	
Zeitliche Freiheitsgrade	1	2	3	4	
1.1 Fertigstellung-, Abgabe- oder Weiterleitungstermine von Aufträgen / Teilaufträgen an nachfolgende Abteilungen können selbständig festgelegt werden.		■	■	■	
1.2 Die Arbeitsgeschwindigkeit kann selbständig bestimmt werden.	■	■	■		
Handlungs- und Entscheidungsspielraum					
1.3 In welcher Reihenfolge die einzelnen Arbeitsschritte ausgeführt werden, kann selbständig festgelegt werden.	■	■	■		
1.4 Die Vorgehensweise, also wie bzw. in welcher Art und Weise die Arbeit ausgeführt wird, kann selbständig festgelegt werden.	■	■	■		
1.5 Die Reihenfolge von Arbeitsaufträgen kann von Beschäftigten im Verlauf eines Tages oder Woche selbst flexibel festgelegt werden.	■	■	■		
1.6 Die Arbeitsmittel / Werkzeuge können selbständig ausgewählt werden.	■	■	■		
1.7 Die Häufigkeit der Qualitätsprüfung (Fremd- und/oder Selbstkontrolle) kann selbständig festgelegt werden.	■		■	■	

Um die Lernförderlichkeit der Arbeit zu erfassen, zu bewerten und daraus den Handlungsbedarf zu erkennen, werden die einzelnen Aspekte jeweils auf einer Rot-Gelb-Grün-Skala eingestuft und angekreuzt.

Betriebsräte und Vertrauensleute können daraus Eingriffspunkte für die Gestaltung von Arbeitsplätzen lokalisieren, Handlungsschwerpunkte ableiten und konkrete Forderungen zur Gestaltung von Arbeitsplätzen formulieren. Sie können gemeinsam Aktivitäten zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen entwerfen und umsetzen.

Das Instrument LFI wurde mit Experten sowie mit Kolleginnen und Kollegen aus Betriebsräten verschiedener Firmen getestet. Bei der Auswertung im Rahmen eines der Testläufe stellten Betriebsräte mit großem Erstaunen fest, dass unterschiedliche Antworten auf gleiche Fragen gegeben wurden, obwohl es sich jeweils um den ein- und denselben Arbeitsplatz mit gleicher Technik und gleichem Ablauf gehandelt hat. Die Frage lautet: „Welche Erklärungen gibt es dafür?“ Das Instrument sensibilisiert dafür, hinter die Kulissen der Fabrik,

der Kostenstellen und der Schichten zu schauen.

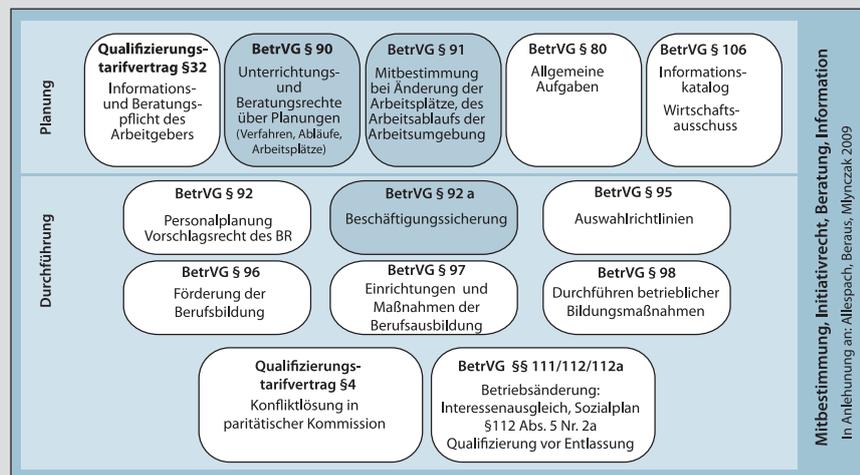
Mit der Analyse der Gründe für das Zustandekommen der Differenzen und der Untersuchung der verschiedenen Einflussgrößen wird ein umfassender Einstieg in eine betriebliche Arbeits- und Kulturdebatte möglich.

Das konkrete Vorgehen in Kürze

- ▶ Festlegen, in welcher Abteilung oder Kostenstelle die Lernförderlichkeit der Arbeitsplätze untersucht werden soll.
- ▶ Abteilung bzw. Kostenstelle begehen und LFI ausfüllen. Eventuell bei den betroffenen Beschäftigten rückfragen. Vertrauensleute einbeziehen.
- ▶ LFI auswerten und feststellen, bei welchen LFI-Fragen die Antworten im roten Bereich sind.
- ▶ Identifizieren, wo besteht der dringlichste Handlungsbedarf! Rang- und Prioritätenliste erstellen, in welcher Reihenfolge werden die kritischen Punkte abgearbeitet und gelöst.
- ▶ Überlegen, wie könnte die jeweilige Alternative zur jetzigen Situation aussehen? Wie müsste der Arbeitsplatz gestaltet sein, damit das Kreuz im grünen Bereich gemacht werden könnte?
- ▶ Gestaltungsvorschläge konkretisieren.

Rechtliche Grundlagen bei Qualifizierung, Personalentwicklung und der Gestaltung von Arbeit

Der Betriebsrat kann seine arbeitspolitischen Initiativen und Aktivitäten auf dem Betriebsverfassungsgesetz und Tarifverträgen aufbauen. Dabei rücken die bislang nicht gerade im Mittelpunkt des BR-Handelns stehenden §§ 90, 91 und 92a BetrVG in den Vordergrund.



Projekttitle:

Kompetenz und Innovation
 Förderung dynamischer Praxis-Wissensschafts-Beziehungen zur Gestaltung von Arbeit – Bildung – Innovationen im Rahmen einer Innovationen und damit Beschäftigung sichernden Standortstrategie

Förderkennzeichen:

ALK 400.00

Laufzeit:

01.01.2008 - 31.12.2010

Durchführungsträger:

Industriegewerkschaft Metall, Bezirksleitung Baden-Württemberg
 Stuttgarter Str. 23, 70469 Stuttgart

Projektleitung und Projektteam:

Jörg Hofmann, Bezirksleiter der IG Metall Baden-Württemberg
 Frank Iwer, Dipl. Volkswirt, Bezirkssekretär bei der IGM Baden-Württemberg

Hermann Novak, Dipl. Soziologe, Dipl. Soz.arb. (FH)
 Sara Bickelhaupt, Dipl. Psychologin
 Ellen Lincke
 Dr. Beate Scheidt, Dipl. Volkswirtin

Fachliche Betreuung im BMBF:

Harald Jochmann

Administrative Betreuung im BMBF:

Carolin Golzbuder

Verbundpartner:

Industriegewerkschaft Metall, Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen
 Roßstr. 94, 40476 Düsseldorf

Kooperationspartner:

BIKO – Bildungskooperation in Baden
 Gesellschaft für kooperative Bildung mbH
 Karlstr. 22-24, 76133 Karlsruhe

Fördernde Institutionen:

Der Modellversuch wird gefördert mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds

Internetpräsenz:

www.kompetenz-innovation.de

Kontakt:

hermann.novak@kompetenz-innovation.de
sara.bickelhaupt@kompetenz-innovation.de
beate.scheidt@kompetenz-innovation.de

Herausgeber: IG Metall Baden-Württemberg
V.i.S.d.P.: Jörg Hofmann

Redaktion: Sara Bickelhaupt, Frank Iwer, Hermann Novak

Gestaltung: Kai Bliesener, Hermann Novak

Druck: Juni 2010