

# Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel in der Praxis

## Das Beispiel Jeco Jellinghaus

**„Wir suchen nach Möglichkeiten, die Arbeitsbelastung aller Mitarbeiter nachhaltig zu regulieren“ (BR Ralf Jaenecke, Jeco Jellinghaus)**

Auf Initiative des Betriebsrats ist Jeco Jellinghaus seit April 2007 Partnerbetrieb des Projekts „demoBiB“ zur Betrieblichen Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel. Ziel ist es, gemeinsam mit der Belegschaft der Schmiede und der Geschäftsleitung eine Strategie zu entwickeln, mit der das Unternehmen die Auswirkungen des demografischen Wandels erfolgreich bewältigen kann.

„Wir sehen, dass durch den demografischen Wandel neue Herausforderungen auf das Unternehmen zukommen, besonders im Bereich Schmiede. Die Mitarbeiter werden älter und die gesundheitlichen Belastungen am Arbeitsplatz sind hoch. Wir brauchen Lösungen, damit die Kollegen länger erfolgreich im Beruf bleiben können. Wenn Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheiden, ist der Wissenstransfer an die Nachfolger nicht gesichert“, so Ralf Jaenecke, Betriebsratsvorsitzender der Jeco Jellinghaus am Standort Gevelsberg. Auf der Betriebsversammlung machten die Mitarbeiter aus der Schmiede deutlich, dass ihnen die Problematik des Themas „Alternde Belegschaften“ durchaus bewusst ist: „Einige Kollegen wollen in Altersteilzeit gehen, weil sie die Arbeit jetzt schon nicht mehr schaffen“.

### Unternehmen

Die Jeco Jellinghaus GmbH in Gevelsberg produziert mit 245 MitarbeiterInnen Präzisions- und Sicherheitsteile. Ausgangspunkt des Produktionsablaufs ist die Gesenkschmiede. In drei Prozessschritten, dem Vordrücken, Schmieden und Entgraten werden hier Schmiedeteile produziert. Durch mechanische Bearbeitung und Montage entstehen daraus Endprodukte für die Automobilindustrie, den Landmaschinenbau und Getriebehersteller. Jeco Jellinghaus gehört zur JECO Holding, mit weiteren Standorten in Schalksmühle und Aalen.

### Ausgangslage

Die aktuelle wirtschaftliche Situation im Unternehmen und am Standort ist gut. Das war nicht immer so. Phasen harten Wettbewerbs haben ihre Spuren hinterlassen. Über Jahre wurde kaum oder wenig eingestellt. Möglichkeiten zur Frühverrentung und zum sozialverträglichen Abbau von Beschäftigung wurden intensiv genutzt. Dies hatte Folgen für die betriebliche Altersstruktur. Wie in vielen anderen Produktionsunternehmen in Deutschland gibt es wenige Beschäftigte, die jünger als 30 und älter als 55 Jahre sind.

Betriebsrat, Personal- und Geschäftsleitung erkannten in dieser Situation Handlungsbedarf. Innerhalb der kommenden Jahre wird die Anzahl Beschäftigter, der Altersgruppe 50+ deutlich zunehmen. Gleichzeitig schwinden die bislang verfügbaren Optionen zur Förderung des vorzeitigen Ausscheidens aus dem Beruf. Als Folge dieser betrieblichen Altersstruktur wird in den kommenden Jahren zunächst die Gruppe älterer Beschäftigter deutlich zunehmen. Einige Jahre später wird die Anzahl Mitarbeiter steigen, die in den Ruhestand wechseln.

Doch das Bild, das die Zahlen für das gesamte Unternehmen liefern, ist trügerisch. In den Daten wird die Situation der „jüngeren“ und „älteren“ Abteilungen zusammengefasst. Handlungsempfehlungen, die aus dem Mittelwert abgeleitet sind, passen weder an der einen, noch an der anderen Stelle. Notwendig ist ein detaillierter Blick auf die Altersstruktur der einzelnen Bereiche, Abteilungen und Teams. So lässt sich erkennen, worauf Maßnahmen abzielen müssen. Scheiden kurzfristig viele Mitarbeiter aus, so ist deren Know-how und Wissen an Nachfolger im Unternehmen weiterzugeben, sind geeignete Strategien zur Personalgewinnung zu bestimmen. Neue Mitarbeiter müssen eingestellt und rechtzeitig eingearbeitet werden. Gleichzeitig sind für die Beschäftigten, die noch eine längere Phase des Berufslebens vor sich haben, Maßnahmen zu ergreifen, mit denen die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit gefördert wird.

### **Ältere, Alternde und Junge – Handlungsfelder in der Schmiede**

Für den Bereich der Schmiede bei Jeco Jellinghaus zeigt sich: ca. 67% der Beschäftigten befinden sich im Alter zwischen 40 und 55; der Altersdurchschnitt liegt bei ca. 44 Jahren. Auf den ersten Blick wird deutlich: Es müssen Konzepte entwickelt werden, die es den Beschäftigten ermöglichen, auch in der Altersspanne von 55 bis zur Rente mit 65 bis 67 Jahren gesund und leistungsfähig zu arbeiten. Eine erste Bestandsaufnahme der Situation in der Schmiede förderte zunächst Probleme zu Tage: Die Handhabung der Schmiedeteile ist körperlich sehr anspruchsvoll. Weitere Belastungen entstehen durch das Arbeiten im gemeinsamen Takt, hohe Konzentration und einen hohen Lärmpegel.

Trotz einer Reihe bereits umgesetzter Maßnahmen zur Erleichterung der Arbeit nehmen Unternehmensleitung, Betriebsrat und auch viele ältere Beschäftigte an, dass unter den gegebenen Umständen nur wenige Beschäftigte ohne deutliche Einschränkungen im Bereich Schmiede bis zum Erreichen des regulären Rentenalters arbeiten können. Vor diesem Hintergrund entschieden Unternehmensleitung und Betriebsrat gemeinsam aktiv zu werden. Durch die Sicherung und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit soll für das Unternehmen langfristig sichergestellt werden, dass die Beschäftigten wie bisher motiviert und verlässlich hohe Qualität produzieren. Risiken durch steigende Krankenquoten und Wissens- und Erfahrungsverlust durch ausscheidende Mitarbeiter sollen verringert werden. Für den Betriebsrat ist entscheidend, dass alle Beschäftigten gute Arbeitsbedingungen erhalten und bis zur Rente produktiv im Unternehmen arbeiten können.

### **Ein erster Lösungsansatz**

Die Belastung für ältere Schmiede zu verringern, scheint angesichts hoher körperlicher Belastungen eine naheliegende Lösung für den Bereich Schmiede. Entweder werden schwere Tätigkeiten im Bereich umverteilt oder ältere Beschäftigte erhalten Möglichkeiten in andere Bereiche des Unternehmens zu wechseln. Ein solches Konzept hat mehrschichtige Folgen: Es entsteht deutlich früher ein Bedarf an neuen Mitarbeitern im Bereich Schmiede. Durch

den Abgang von Wissensträgern geht zudem Erfahrungswissen geballt verloren. Dem Konzept liegt die Annahme zugrunde, dass neue, jüngere Mitarbeiter nicht nur den Altersschnitt senken, sondern auch weniger Probleme mit den Belastungen der Arbeit haben werden. Das scheint auf den ersten Blick ein Gewinn zu sein.

### **Betriebliche Erfahrungen, Stärken und Grenzen**

Die Erfahrungen im Unternehmen mit der Rekrutierung von Schmieden zeigen, dass es schwierig ist, junge Bewerber für die Arbeit zu gewinnen. Darüber hinaus schaffen es bei weitem nicht alle Interessenten, erfolgreich „am Hammer“ zu arbeiten. Und auch bei denen, die das passende Geschick entwickeln, ist oft eine jahrelange Einarbeitung erforderlich, um die notwendige Erfahrung zur Bearbeitung komplizierter Schmiedeteile zu erlangen. Viele erfolgreiche Schmiede sind über einen „Quereinstieg“ in den Beruf gekommen. Eine Orientierung der Personalrekrutierung für die Schmiede auf vorwiegend junge Mitarbeiter und die Umsetzung von Älteren erscheint vor diesem Hintergrund wenig Erfolg versprechend. Ein Blick in die Krankenstatistik im Bereich liefert hierfür ein weiteres Argument. Diese Daten zeigen, dass die Älteren im Bereich trotz der Belastungen im Beruf keinen höheren Krankenstand haben, als die Jüngeren. Die dem Lösungskonzept zugrunde liegende Annahme, dass jüngere Mitarbeiter bessere Potenziale haben, um die Belastungen auszugleichen, wird damit zumindest in Teilen in Frage gestellt.

Das Beispiel zeigt, dass einfache Lösungen oft zu kurz greifen. Dies gilt umso mehr, wenn die Einstellungen und Wünsche der Beschäftigten bei Vorhaben zur Veränderung von Tätigkeiten und Wechseln zwischen Abteilungen nicht berücksichtigt werden. Trotz der von ihnen benannten Belastungen durch den Beruf sind nur wenige Schmiede bereit, diesen gegen eine andere Tätigkeit zu tauschen. Handfeste Gründe hierfür liegen bei weitem nicht nur in der Entlohnung mit Prämien und Zulagen. Im Bereich der Schmiede besteht ein gutes Arbeitsklima, die Organisation der Arbeit mit Springerpausen in den stündlichen Verteilzeiten schafft Freiräume im Arbeitsalltag. Dadurch hebt sich die Arbeit in der Schmiede von anderen Abteilungen ab. Das in jahrelanger Erfahrung gewonnene und für eine gute Arbeit als Schmied entscheidende praktische Know-how ist in anderen Bereichen nur schwer nutzbar. Auch muss es immer wieder praktisch geschult werden. Das erschwert den Transfer in andere Tätigkeitsbereiche, die andere Handfertigkeiten und Kenntnisse erfordern. Für den einzelnen Beschäftigten bedeutet ein Tätigkeitswechsel neben dem Aufwand der Einarbeitung auch die Bereitschaft, erneut in die Rolle eines Anfängers zu schlüpfen.

### **Lösungen entwickeln – Muster durchbrechen**

Alternativ zum skizzierten Lösungsszenario lassen sich verschiedene Problemlösungsstrategien verbinden. Sie sollten Angebote schaffen, die auf die individuellen Potenziale und Wünsche der Beschäftigten ausgerichtet sind. Diese Lösungsansätze sind so zu gestalten, dass Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen profitieren.

Grundlage der Entwicklung der Komponenten dieses differenzierten Lösungskonzepts ist eine Bestandsaufnahme der Potenziale und Vorstellungen der Beschäftigten sowie der Führungskräfte im Bereich. Ziel dieser Maßnahmen ist es, keine Beschäftigten von der Bearbeitung des Themas demografischer Wandel im Betrieb auszuschließen. Das gewährleistet, dass Lösungen für alle Beschäftigtengruppen tragfähig sind und Verbesserungen enthalten.

### **Arbeit besser gestalten**



Lösungen zu erarbeiten, die für alle Beschäftigten Belastungen in der Arbeit verringern, ist das Ziel des Prozesses. Es geht um Fragen, wie physische und psychische Belastungen abgebaut und Arbeitsprozesse und Arbeitsorganisation verbessert werden können. Dazu gehören Maßnahmen, die Fähigkeiten und Kompetenzen im Team so stärken, dass alle Beschäftigten möglichst viele der unterschiedlichen Tätigkeiten im Bereich ausführen können. Dies verringert einseitige Belastungen. Weitere Verbesserungspotenziale liegen in der verstärkten Ausrichtung der Produktionssteuerung auf optimale Qualität. Durch ein neues Prämiensystem werden bereits Anreize zur Produktion von Qualität statt Quantität gegeben. Dieser Prozess kann noch weiter ausgebaut werden. Die Führungskräfte tragen ebenfalls entscheidend zur Verbesserung der Belastungssituation bei. Das Aufgabenspektrum reicht dabei von Fragen der Arbeitssicherheit bis zur Wertschätzung und Förderung aller Beschäftigten. Hierfür müssen Fähigkeiten und Kompetenzen ausgebaut werden.

### **Neue Aufgaben schaffen**

Durch die veränderte Arbeitsgestaltung wird Beschäftigungsfähigkeit präventiv gestärkt. Für alle Beschäftigten liegen in diesem Prozess Chancen, länger erfolgreich im Arbeitsprozess in der Schmiede zu verbleiben. Darüber hinaus sind Maßnahmen zu entwickeln, die es Älteren ermöglichen länger erfolgreich im Beruf zu bleiben. Dazu müssen Tätigkeiten und Aufgaben ausgebaut werden, die das besondere Leistungsprofil älterer Beschäftigter nutzen und fördern. Während die Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit des Muskelsystems im Alter abnimmt, wachsen Erfahrung und soziale Kompetenz. Erfahrungsintensive Bereiche wie die Schmiede können besonders gut davon profitieren, wenn die Weitergabe von Wissen systematisch organisiert wird. Ältere Beschäftigte erhalten mit Aufgaben der Schulung und Einarbeitung Tätigkeiten, die sie im Arbeitsalltag entlasten und neu fordern. Bedarf an Erfahrung- und Wissensaustausch besteht nicht nur für neue Mitarbeiter. Auch innerhalb des Bereichs kann durch diese Maßnahmen erreicht werden, dass Beschäftigte mehr verschiedene Tätigkeiten übernehmen können und die Qualität verbessert wird.

### **Neue Perspektiven erschließen**

Eine weitergehende Möglichkeit um Beschäftigungsfähigkeit insbesondere – aber nicht nur – älterer Beschäftigter zu sichern und zu stärken, liegt in der Schaffung von Alternativen zur Tätigkeit in der Schmiede. Dieser Schritt ist weitreichend und nur für wenige Beschäftigte unmittelbar attraktiv. Zusammen mit passenden unterstützenden Maßnahmen und verbunden mit der Perspektive, länger erfolgreich im Beruf verbleiben zu können, kann hieraus für eine Reihe von Mitarbeitenden eine interessante Option werden. Erfolgreich umgesetzte Pioniermaßnahmen versprechen zudem Folgewirkungen. Bisher undenkbar Veränderungen werden schrittweise alltäglich. Die Übernahme neuer Tätigkeiten wird stärker als Abwechslung denn als Abstieg wahrgenommen. Gleichzeitig wächst das Verständnis für die Arbeit anderer Abteilungen und Bereiche. Der Blick der Beschäftigten für eine gute Organisation der Arbeitsprozesse erweitert sich über die Grenzen des eigenen Bereichs hinaus.

### **Fazit**

Der gestufte Zielhorizont der skizzierten Maßnahmen ermöglicht kurzfristig unter Beteiligung aller Beschäftigtengruppen und mit Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte, Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern. Damit werden die Voraussetzungen gestärkt, die Herausforderungen durch den demografischen Wandel erfolgreich zu bewältigen. Die unmittelbare

Wirksamkeit vieler Maßnahmen sichert Motivation. Gleichzeitig wird praktisches Know-how und Erfahrung gesammelt, wie Probleme ergebnisorientiert bearbeitet werden können. Mit diesem Rüstzeug können weitergehende Angebote gestaltet werden. Nutznießer sind kleinere Beschäftigtengruppen. Sie erhalten auf diesem Weg Zugang zu spezifischen Angeboten, die den individuellen Wünschen und Möglichkeiten gerecht werden. Kreative und bedarfsgerechte Angebote machen die Übernahme neuer Tätigkeiten, Einarbeitung und Wechsel attraktiver. Gelingt es, diesen Prozess zu etablieren, wird die innerbetriebliche Flexibilität und Dynamik merklich steigen. Das stärkt die Beschäftigungsfähigkeit nicht nur bei älteren Beschäftigten. Es ist gleichzeitig ein Beitrag zu einer besseren Zukunftsfähigkeit für das Unternehmen.

Ralf Jaenecke, BR Vorsitzender, Jeco-Jellinghaus:

„Die Anforderungen und Probleme, die auf die Schmiede zukommen, häufen sich. Unsere Stammebelegschaft altert seit zehn Jahren stetig. Wir hatten in den letzten Jahren in diesem Bereich kaum Fluktuation und haben entsprechend wenig neue Mitarbeiter eingestellt. Wenn in ein paar Jahren mehrere Leute aus der Schmiede in Rente gehen, fehlt uns also der Nachwuchs. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter im Bereich Schmiede teilweise hohen Belastungen ausgesetzt sind: Sie tragen schwere Lasten, müssen sehr schnell und konzentriert arbeiten, häufig bei getakteter Arbeit. Ehrlich gesagt kann ich mir kaum vorstellen, dass alle Mitarbeiter das bis zur Rente durchhalten können.“

„Wir wollen diese Herausforderung rechtzeitig annehmen und dafür sorgen, dass unsere jetzigen Mitarbeiter zufrieden, motiviert und leistungsfähig bleiben, indem wir Möglichkeiten der Entlastung finden. Gleichzeitig sehen wir die Notwendigkeit, das Fachwissen der älteren an jüngere Mitarbeiter weiterzugeben sowie neue, jüngere Mitarbeiter zu rekrutieren. Wir erhoffen uns von der Teilnahme an diesem Projekt eine effektive Unterstützung für die Durchführung dieser Maßnahmen“.