

## **Einreichung zum Preis „Arbeitsplätze für jedes Alter“**

### **Verbesserung der Arbeitsbedingungen für ältere Arbeitnehmer**

Kategorie: Arbeitgeber, Gewerkschaften, gemeinnützige Organisationen zur Förderung besserer Arbeitsbedingungen

#### **Einleitung**

Die Norske Skog Bruck GmbH. ist ein innovatives Unternehmen der Papiererzeugung und Teil des Konzerns Norske Skog, einem der weltweit größten Erzeuger von Zeitungsdruck- und Magazinpapier. Der Konzern umfasst weltweit 13 Fabriken und beschäftigt insgesamt 5.100 MitarbeiterInnen. Am Standort Bruck an der Mur erzeugen 483 MitarbeiterInnen an zwei Papiermaschinen jährlich über 400.000 Tonnen Zeitungsdruckpapier für Tageszeitungen, Beilagen und Werbeprospekte und LWC-Papier (gestrichenes holzhaltiges Papier) für Zeitschriften und Magazine. In den letzten Jahren konnten die Produktionsmengen kontinuierlich gesteigert werden. Nur durch kontinuierliche Investitionen in Qualität, Sicherheit, Gesundheit und Umwelt und laufende Erneuerungen der Anlagen ist es möglich, das hohe Leistungsniveau zu halten und ständig zu verbessern um auf dem äußerst schwierigen europäischen und globalen Papiermarkt zu bestehen.

#### **Health, Environment, Safety (HES)**

Die Themen Gesundheit, Umwelt und Sicherheit haben bei Norske Skog Bruck höchste Priorität. Dies spiegelt sich darin wider, dass Health, Environment, Safety (HES) ein integrierter Bestandteil der Unternehmensphilosophie ist. HES dient als Strategie, um den Standort Bruck an der Mur mittel- und langfristige wettbewerbsfähig zu halten. Die Erkenntnis, dass nachhaltige, konkurrenzfähige Wertschöpfung nur von gesunden MitarbeiterInnen erzielt wird, hat zu einem systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagement geführt. Entsprechend des Leitsatzes "Jeder Unfall ist vermeidbar" hat Arbeitssicherheit höchste Priorität. Innerhalb der österreichischen Papierindustrie zählt Norske Skog Bruck seit Jahren zu den Fabriken mit den niedrigsten Unfallzahlen. Zahlreiche Gesundheitsinitiativen unterstützen unsere Mitarbeiter bei ihrer Gesundheitsvorsorge. Neben den Präventivdiensten (Sicherheitsfachkraft, Arbeitsmedizinerin, Arbeitspsychologe) gibt es das Gesundheitsförderungsteam - 20 engagierte Mitarbeiter aus allen Abteilungen – die ein offenes Ohr für die Mitarbeiter in Gesundheitsfragen haben und wichtige Gesundheitsförderungsaktivitäten organisieren. Die Arbeitsmedizinerin führt regelmäßige Gesundheitsaudits und erweiterte Gesundenuntersuchungen durch. Mehrere Sportvereine wurden von den MitarbeiterInnen gegründet (Running Club, Bike Club, Eisschützen, Motorradclub, Tennisclub), darüber hinaus wird mit

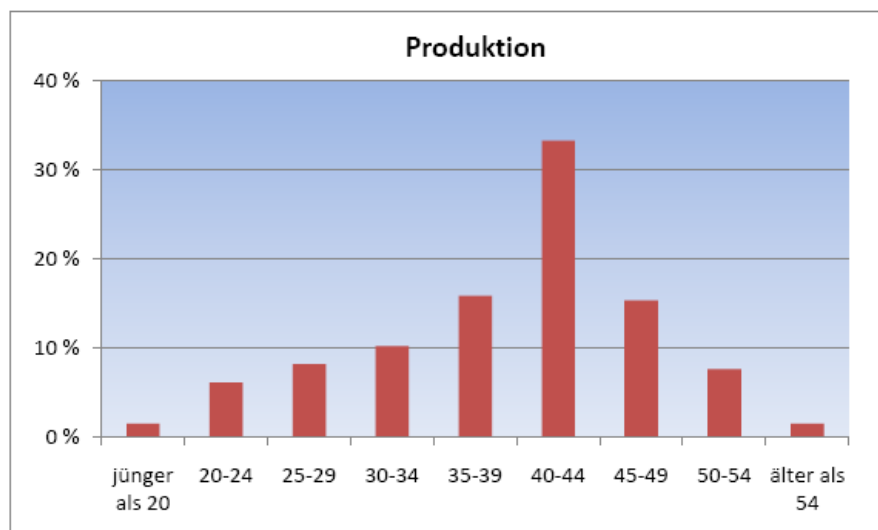
Firmenunterstützung regelmäßig an Sportveranstaltungen der Region teilgenommen (Steirischer Papiermacherlauf, Brucker Businesslauf).

## Rahmenbedingungen

Entwicklungen am globalen Papiermarkt sowie Konzernvorgaben haben in den vergangenen Jahren immer wieder zu Personalreduktionsprogrammen geführt und den Standort Bruck gezwungen, die Produktionsabläufe immer straffer und effektiver zu gestalten. Auch vor der Norske Skog Bruck macht natürlich der demographische Wandel nicht halt und so zeigt sich in der Altersstrukturanalyse, dass vor allem in der Produktion in Sachen alter(ns)gerechtes Arbeiten unmittelbar Handlungsbedarf besteht.

Abbildung 1 macht deutlich, dass die Zeitungspapierproduktion einen Altersdurchschnitt von 39 Jahren aufweist. Von allen Produktionsarbeitern fallen 33% in die Altersklasse der 40 bis 44 Jährigen. Die angrenzenden Altersgruppen, die 35-39 Jährigen bzw. die 45-49 Jährigen machen jeweils 16% bzw. 15% der Produktionsarbeiter aus. Jünger als 20 und älter als 54 Jahre sind nur 2% der gesamten Arbeiter in der Produktion.

**Abb.1: Alterstruktur der Produktion der Norske Skog Bruck**



Quelle: Walcher (2010)

## Entwicklung der Leistungsfähigkeit im Altersverlauf

Allerdings bedeutet zunehmendes Alter der Belegschaft nicht notwendigerweise zunehmende Leistungseinbußen in allen Bereichen. Betrachtet man die **Entwicklung der Leistungsfähigkeit im Altersverlauf** so sieht man einen „nicht-linearen und multidimensionalen Veränderungsprozess“, der sowohl **Rückgänge** (z.B. Reaktions- und Koordinationsvermögen, physische Belastbarkeit), **Zuwächse** (z.B. Erfahrungswissen, soziale Kompetenzen) als auch **Konstanz** (z.B. Langzeitgedächtnis) beinhalten kann (Frerichs & Bögel, 2009). Zudem sind zwar alterstypische Veränderungen bei bestimmten Leistungsparametern nachweisbar, diese treffen jedoch **nicht auf alle** Beschäftigten einer Alterskohorte gleichermaßen zu. Dass sich allerdings die Bedürfnisse und Fähigkeiten mit zunehmendem Alter verändern, ist unbestritten. Damit ältere Beschäftigte länger arbeiten und dabei gesund bleiben können, sollten die Arbeitsbedingungen diesem Prozess angepasst werden. Um „Arbeitsplätze für jedes Alter“ zu schaffen, war es zunächst einmal notwendig, die Arbeitsplätze in Hinblick auf „alterskritische Tätigkeiten“ zu durchforsten und eine „Arbeitsplatzlandkarte“ zu erstellen.

## Projektbeschreibung

### Arbeitsplatzevaluation auf „alterskritische „Tätigkeiten“

Körperlich anstrengende Arbeiten, also das Heben und Tragen von Lasten, das Einnehmen von Zwangshaltungen, einseitige belastende Tätigkeiten, kurzzyklische Tätigkeiten, Arbeitsumgebungsbelastungen wie Hitze, Lärm, schlechte Beleuchtungsverhältnisse, hohe / starre Leistungsvorgaben, taktgebundene Arbeit, Zeitdruck, Schicht- und Nachtarbeit, ein Arbeitsrhythmus gegen die „innere Uhr“, soziale Beeinträchtigungen, hohe psychische Belastungen, Daueraufmerksamkeit und Stress – dies alles kann als belastende Arbeitsbedingungen eingestuft werden. Treten diese Merkmale systematisch, ggf. kombiniert und über längere Zeit bei Arbeiten auf (und sofern die Risikofaktoren nicht verändert werden können), gilt für die Ausübung dieser Arbeitstätigkeiten aus gesundheits- und arbeitswissenschaftlicher Sicht eine **„begrenzte Tätigkeitsdauer“**. D.h. diese Arbeitsplätze, können **von mehr als der Hälfte** der jetzt auf ihnen Beschäftigten nicht bis ins gesetzliche Pensionsalter bewältigt werden.

Im Zuge der Arbeitsplatzevaluation wurden die Belastungen an allen Arbeitsplätzen durch Evaluationsteams unter Beteiligung der Präventivkräfte, Gesundheitsförderungsteammitglieder und Sicherheitsvertrauenspersonen erhoben und die Belastungsbewertung in Form einer „Generationenampel“ vorgenommen.

**Abb. 2: Generationenampel**



Wenn keine der genannten Belastungen angekreuzt wurden ist die **Ampel Grün**.

Aus diesen Bewertungen ergab sich die Arbeitsplatzlandkarte, die eine systematische Einschätzung des Risikos ermöglicht und damit Ausgangspunkt für zahlreiche arbeitsplatzbezogene aber auch verhaltensbezogene Gesundheitsförderungs- und Human-Relations-Maßnahmen darstellt.

**Abb. 3: Arbeitsplatzlandkarte (Ausschnitt)**



In erster Konsequenz wurden neben Verbesserungen direkt am Arbeitsplatz (ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Hebe- und Tragehilfen, Umorganisation der schweren Tätigkeiten im Team) eine **arbeitsplatzbezogene Rückenschule** für diejenigen Mitarbeiter, die bereits Rückenbeschwerden haben, angeboten sowie **Herz-Kreislauf-Fitness-Programme** im Sinne einer erweiterten Gesundenuntersuchung, sportlicher Leistungstest am Ergometer, Trainingsberatung, Trainingsprogramm und ein interaktives **Raucherentwöhnungsprogramm** und ein **Stress-Burnout-Präventionsprogramm** initiiert.

Allerdings geht es uns in der Norske Skog Bruck nicht nur um altersgerechtes Arbeiten, also eine altersgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung, die darauf abzielt, leistungsgewandelte ältere Beschäftigte durch entsprechende Maßnahmen trotz Leistungseinbußen im Unternehmen weiterhin zu beschäftigen und nachhaltig zu integrieren, sondern eben darum, Arbeitsplätze für jedes Alter zu schaffen. Wir nennen es „Generationengerechtes Arbeiten“ und haben sechs relevante Handlungsfelder identifiziert, in denen wir Maßnahmen setzen (werden) wie Abbildung 4 zeigt.

- Gesundes & Generationengerechtes Führen
- Gesundheitsförderung & Prävention
- Generationengerechte Arbeitsplatzgestaltung
- Generationengerechte Organisation

- Verstärkte Integration von Frauen (verstärkte Durchmischung der Geschlechterverteilung)
- Wissenstransfer

#### **Abb.4: Handlungsfelder generationengerechtes Arbeiten**

Fehler! Es ist nicht möglich, durch die Bearbeitung von Feldfunktionen Objekte zu erstellen.

**Quelle: eigene Darstellung**

#### **Ausblick**

Zielsetzung von Norske Skog Bruck ist es, eine generationengerechte, optimale Belegschaftszusammensetzung in Hinblick auf Qualifikation, Erfahrung und Arbeitsinteresse als auch physische und psychische Leistungsfähigkeit zu haben und für die MitarbeiterInnen den „best place to work“ darzustellen.

#### **Literatur bei der Verfasserin**