



Deutsche Hochschule
für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences

**Mit fähigkeitsgerechten Arbeitsplätzen
leistungsgewandelten Mitarbeitern eine
Weiterbeschäftigung ermöglichen**

Oliver Walle

Dozent und BGM-Berater

Teamwork Forum Arbeitsplatzgestaltung, Bad Pyrmont, 15.05.19

Ziele oder eher Herausforderungen?

Betriebe	Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeiter erfüllen das geforderte Arbeits-SOLL.• Mitarbeiter arbeits- und leistungsfähig bis zur Rente im Unternehmen halten zu können• hohe Leistungsmotivation und -bereitschaft der Beschäftigten vorzufinden• geringen Aufwand in Bezug auf BEM und Sonderlösungen zu haben• Den rechtlichen Verpflichtungen im erforderlichen Maße nachkommen zu können• Lösungen in Bezug auf den demografischen Wandel und dem Fachkräftemangel zu finden	<ul style="list-style-type: none">• beschwerdefrei (in Bezug auf berufliche Tätigkeit) durch das Arbeitsleben und mit einem adäquaten Gesundheitszustand in die Rente zu kommen• Arbeitsfreude haben zu können• am Arbeitsleben teilzuhaben, dadurch Lebensunterhalt bestreiten zu können und Lebensqualität ermöglicht zu bekommen

Mögliche Gründe für das Nichtgelingen

bedingungs- / tätigkeitsbezogen

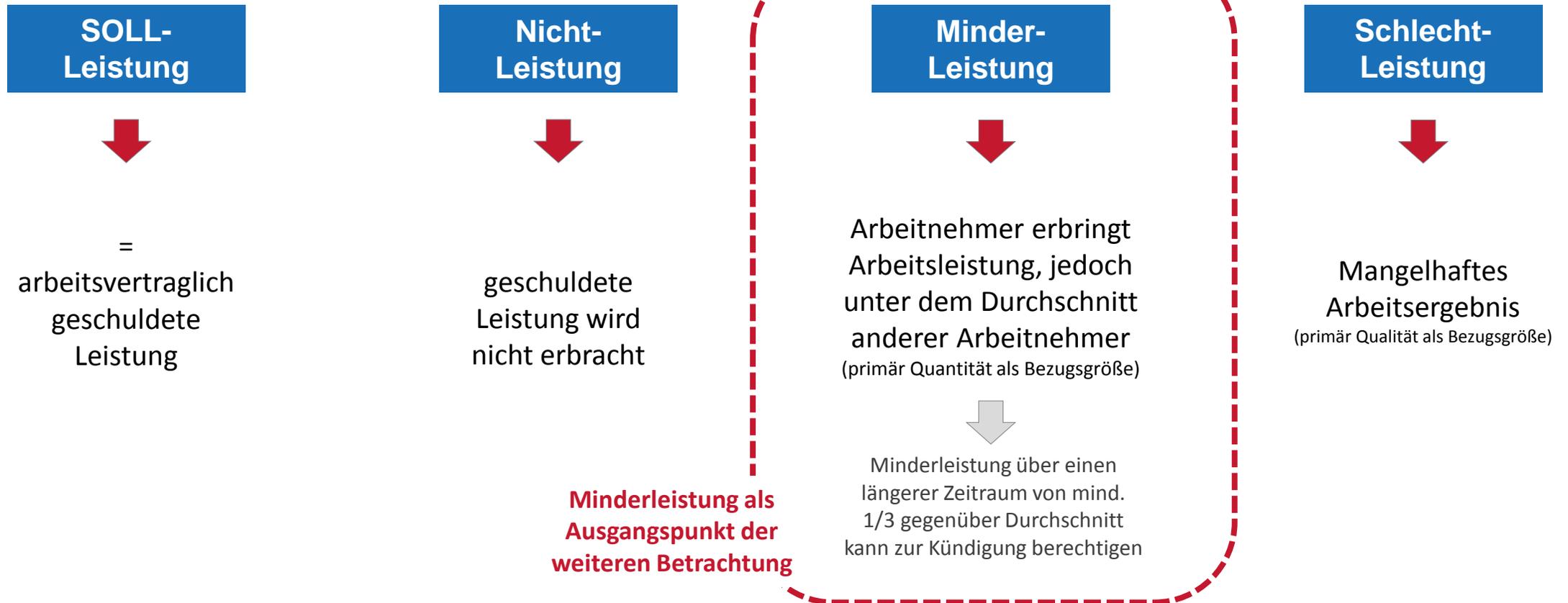
- Arbeitsanforderungen (körperlich/psychisch)
- Gestaltung des Arbeitsplatzes und Einfluss der Umgebungsbedingungen
- Arbeitszeitgestaltung und Erholungsmöglichkeiten
- Führungsqualität
- ...

personenbezogen

- altersbedingte Veränderungen
- Leistungsbereitschaft
- Krankheit, Behinderung und Verschleiß
- Qualifikation
- ...

Je nach Ausprägung kann es zu einer „Low-Performance“ kommen

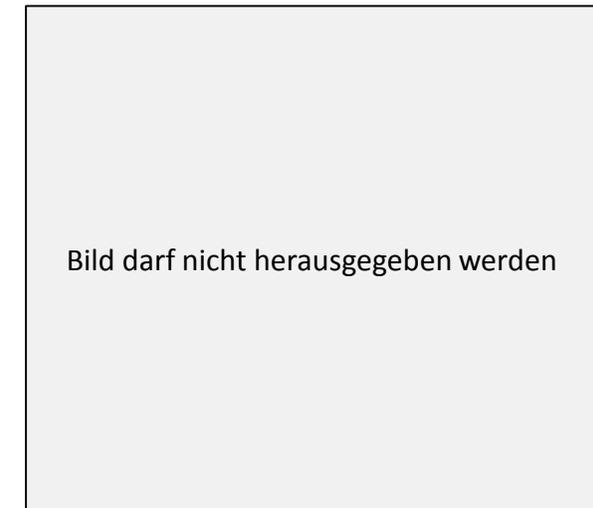
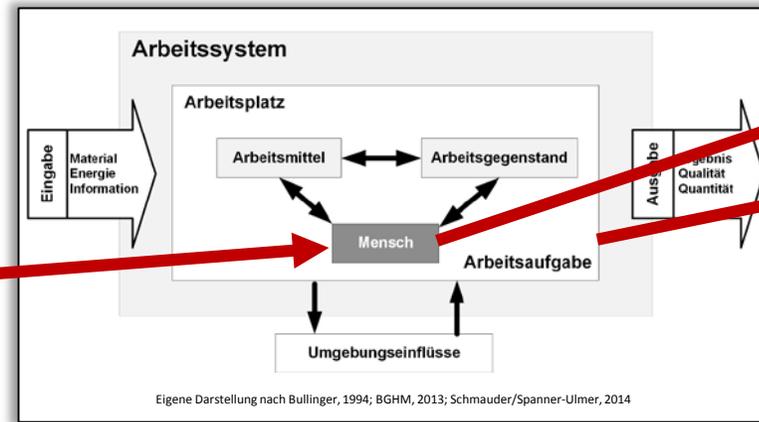
Rechtliche Betrachtung



Düsterwald, 2018; Figura/Schönfeld, 2014; Schöpe, 2006

Dilemma

1. Hürden für eine Kündigung sind sehr hoch.
2. Mitarbeiter bezieht Gehalt, Stelle ist besetzt. Abteilung „leidet“ unter den „Low Performern“.
3. Lösungsansätze im BEM nicht wirksam.
4. Liegt es mehr am **Mitarbeiter** oder am **Arbeitsplatz**?



EB Anlage xxx vor Umbau

Was ist zu tun?

1. Hürden für eine Kündigung sind sehr hoch.

2. Mitarbeiter bezieht Gehalt, Stelle ist besetzt.
Abteilung „leidet“ unter den „Low Performer“.

3. Lösungsansätze im BEM nicht wirksam

4. Liegt es mehr am
Mitarbeiter oder am Arbeitsplatz?

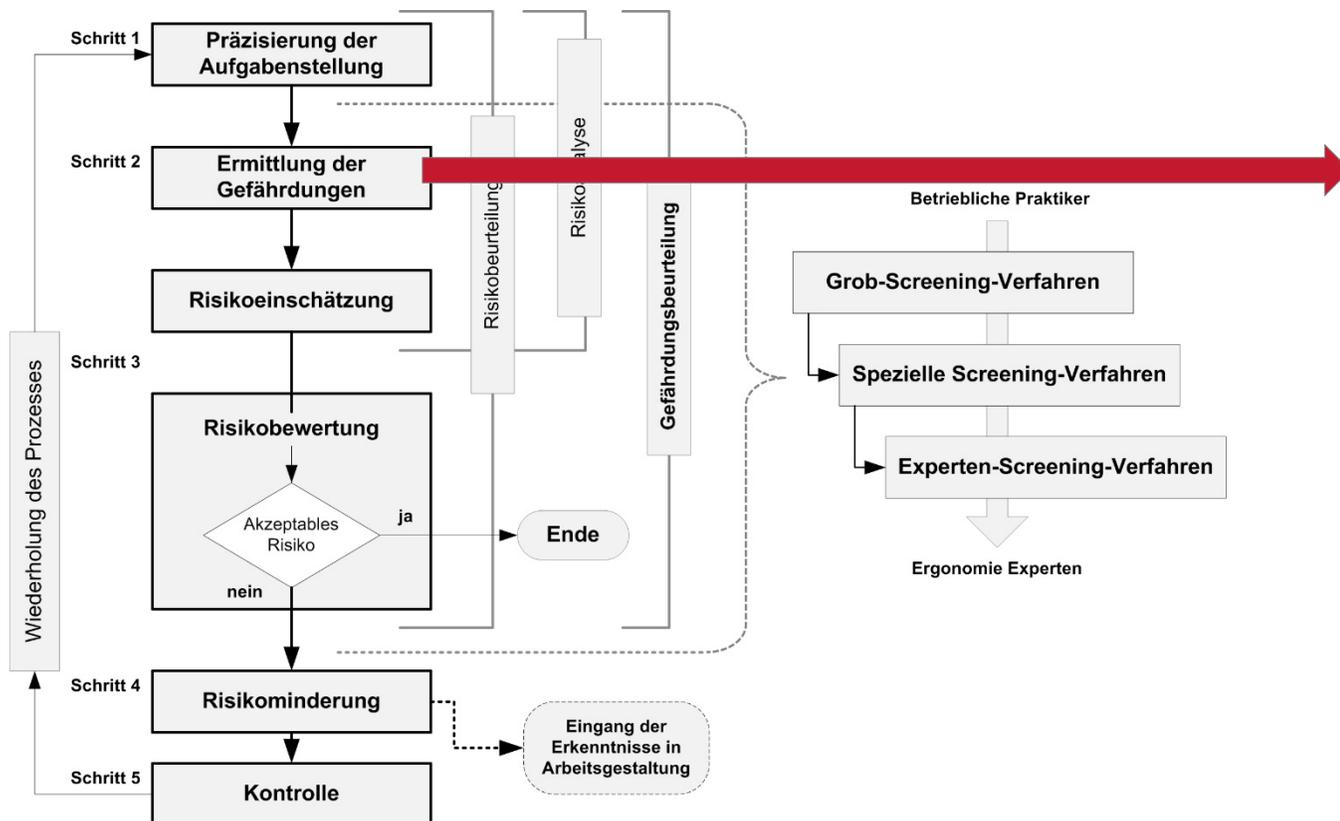
- *Wenn:* Ziel ist Verbleib Betroffener in Abteilung / im Unternehmen
- *Dann:* Finden von Lösungen zur Freigabe neuer Stellen

- Quantifizierung Beschäftigte mit Minderleistung
- Festlegung von Merkmalsbereichen der Einschränkung und Anwendung bei den Betroffenen
- Erstellung eines Fähigkeitsprofils

- Bewertung der bestehenden Arbeitsbedingungen und Tätigkeitsanforderungen inkl. Erstellung eines Anforderungsprofils je Arbeitsplatz/Tätigkeit
- Festlegung von Kriterien für Arbeitsplätze für leistungsgewandelte Beschäftigte
- Anpassung bestehender Arbeitsplätze und/oder Vorhalten entsprechender Arbeitsplätze

Bewertung Arbeitsbedingungen und Tätigkeit

Gefährdungsbeurteilung gemäß § 5 ArbSchG



- Verfahren der Analyse gehen von einer „Durchschnittsperson“ aus
- Alters- und Krankheitsaspekte sowie Behinderungen werden nicht adäquat berücksichtigt.
- Orientierung an der DIN 33402-2 „Körpermaße des Menschen“ schließt nur einen Teil der Arbeitsbevölkerung in Deutschland ein.
- Wechselnde Besetzungen an gleichen Arbeitsplätzen in Verfahren nicht immer berücksichtigt.

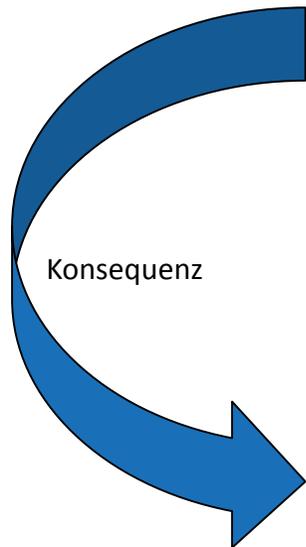
neue, erweiterte Verfahren notwendig

Modifiziert nach Gruber et al., 2013

Beispiel Faktor Alter

Es nehmen zu ...	Es nehmen ab ...
Geübtheit sowie Arbeits- und Berufserfahrung	Muskelkraft und körperliche Leistungsfähigkeit
Gesprächs- und Urteilsfähigkeit	Fähigkeiten der Sinnesorgane
Fähigkeit im Umgang mit Menschen	Reaktionsgeschwindigkeit
Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein	Risikobereitschaft
Qualitätsbewusstsein	Merkfähigkeit
Betriebstreue	Lernfähigkeit für abstrakte Zusammenhänge
Bewältigung von Stress und Hektik	Aktualität der Ausbildung
Lernfähigkeit für strukturierte, mit Bekanntem assoziierbare Zusammenhänge	

BGHM Information 101, 2013, S. 13



Prüfverfahren für Beurteilung Arbeitsbedingungen

Prüfverfahren für Beurteilung Beschäftigte

Beispiel Körperhöhe

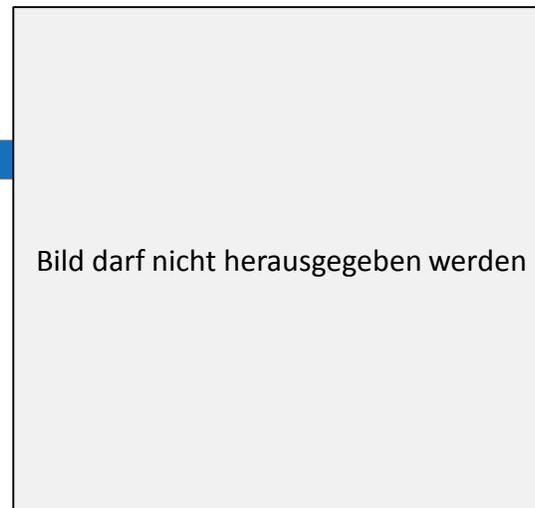
Praxisbeispiel:
Neugestaltung Endbearbeitung
XXX

Ergebnisse Vermessung Mitarbeiter

Durchschnitt	1,74m
Min.	1,57m
Max.	1,87m

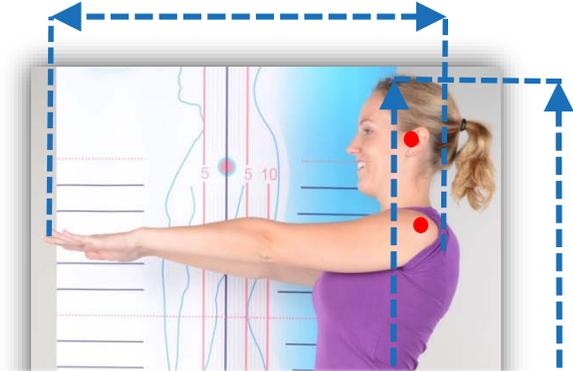


**Konsequenz für die
Arbeitshöhe der Förderstrecke
?**

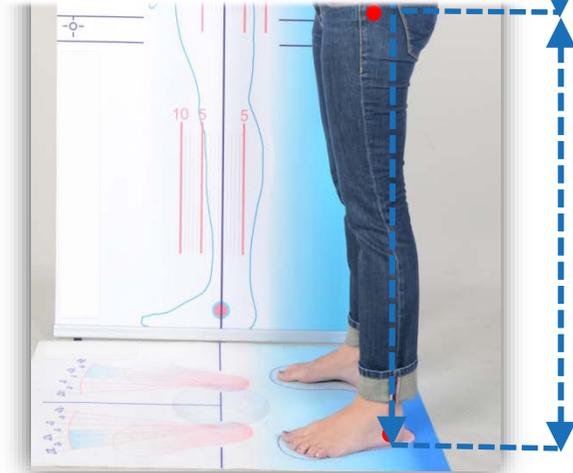


EB Anlage xxx vor Neugestaltung

Reichweite nach vorne
90% in Deutschland:
Frauen: 62,5-75cm, Männer 68,5-81,5cm



Körperhöhe
90% in Deutschland:
Frauen: 153,5-172cm, Männer: 165-185,5cm



Bildquelle: H4B

**Kurzer Rumpf &
lange Beine?**

**Langer Rumpf &
kurze Beine?**

**Gleichmäßig
proportioniert?**

Ergonomiekataster und Profilabgleich

Fiktive Angaben!

Übersicht Arbeitsplätze

Arbeitsplatzbezeichnung	Nr.	Tätigkeit	LMM-Bewertung	Lärm (db)	Beleuchtung (lux)	...
EB-Anlage, Aufsetzen	007	Ware von Brennwagen auf Förderstrecke aufsetzen Manuelle Lastenhandhabung	55	68	380	...
EB-Anlage, Verpackung	013
EB-Anlage, Sortierung	001
EB-Anlage, Kaltflicken	002
EB-Anlage, Warmflicken	003

Matching

		Qualifikationen, Kompetenzen Mitarbeiter				
Anforderungen Arbeitsplatz und Tätigkeit Bewertung Arbeitsbedingungen						

Beispiele Verfahren am Markt

Anforderungs- und Belastbarkeitsanalyse (ABA)



2 Teile:

ABATech

= Gefährdungsbeurteilung

ABAMed

= Erfassung medizinische Daten und gegebenenfalls Leistungseinschränkungen des Mitarbeiter

➔ Abgleich zur Findung eines adäquaten Arbeitsplatzes

Giesert, 2011

Integration von Menschen mit Behinderungen in die Arbeitswelt (IMBA)



3 Komponenten:

1. Anforderungsprofil Arbeitsplatz
2. Fähigkeitsprofil einer Person mit Behinderung
3. Profilvergleich

Einsatz unterschiedlicher Methoden zur Datenerfassung, Beurteilungsbogen ist standardisiert.

IQPR/Miro/MundA, 2000

Merkmalprofile zur Eingliederung Leistungsgewandelter und Behinderter in Arbeit (MELBA)



Beinhaltet neben einzelnen Merkmalen aus anderen **IMBA**-Merkmalsgruppen die psychischen Merkmale der Gruppe Schlüsselqualifikationen.

IQPR/Miro/MundA, 2000

igaCheck zur Erfassung beruflicher Anforderungen, Belastungen und Gefährdungen



Checkliste zur systematischen Erfassung tätigkeitsbezogener Anforderungen, Belastungen und Gefährdungen

- ➔ Profildarstellung zur Identifizierung von Handlungsschwerpunkten
- ➔ objektive Messung, d. h. kein Instrument zur Befragung von Beschäftigten

BKK Dachverband, 2014

Primärer Einsatz im Eingliederungsmanagement



Ist dies ausreichend?

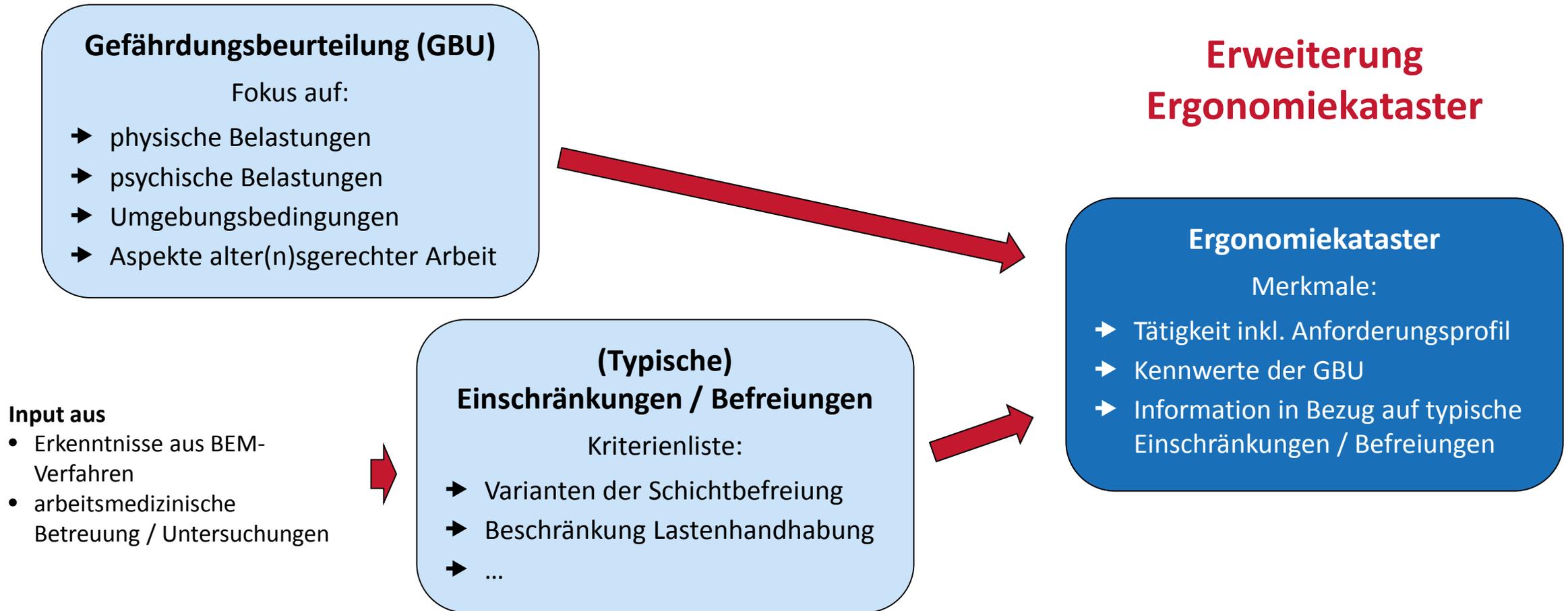


Fiktive Angaben!

Übersicht Arbeitsplätze						Matching					
Arbeitsplatzbezeichnung	Nr.	Tätigkeit	LMM-Bewertung	Lärm (db)	Beleuchtung (lux)	...	Qualifikationen, Kompetenzen Mitarbeiter				
EB-Anlage, Aufsetzen	007	Ware von Brennwagen auf Förderstrecke aufsetzen Manuelle Lastenhandhabung	55	68	380	...	😊	😊	😐	😞	😊
EB-Anlage, Verpackung	013	😊	😊	😊	😞	😞
EB-Anlage, Sortierung	001	😊	😊	😊	😞	😊
EB-Anlage, Kaltflicken	002	😊	😞	😊	😞	😊
EB-Anlage, Warmflicken	003	😊	😊	😊	😊	😞

Anforderungen Arbeitsplatz und Tätigkeit
Bewertung Arbeitsbedingungen

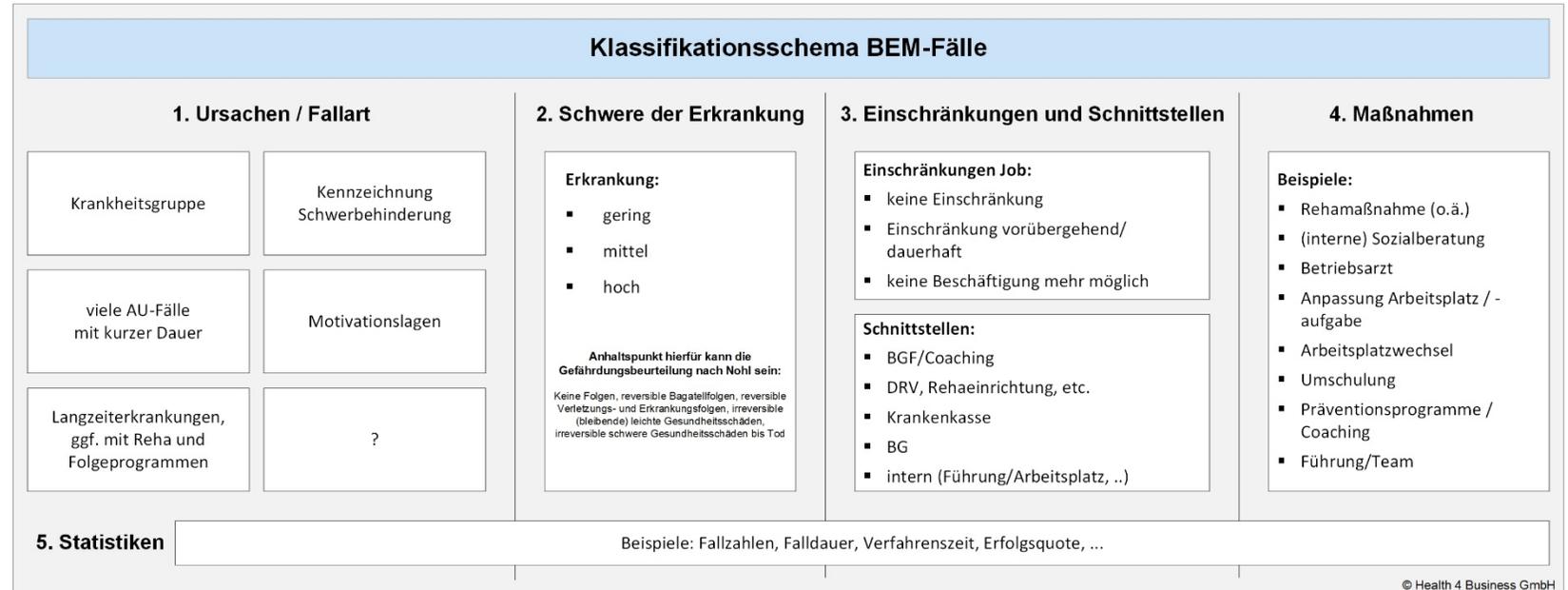
Lösungsansatz Teil 1



Lösungsansatz Teil 2

Input aus

- Erkenntnisse aus BEM-Verfahren
- arbeitsmedizinische Betreuung / Untersuchungen

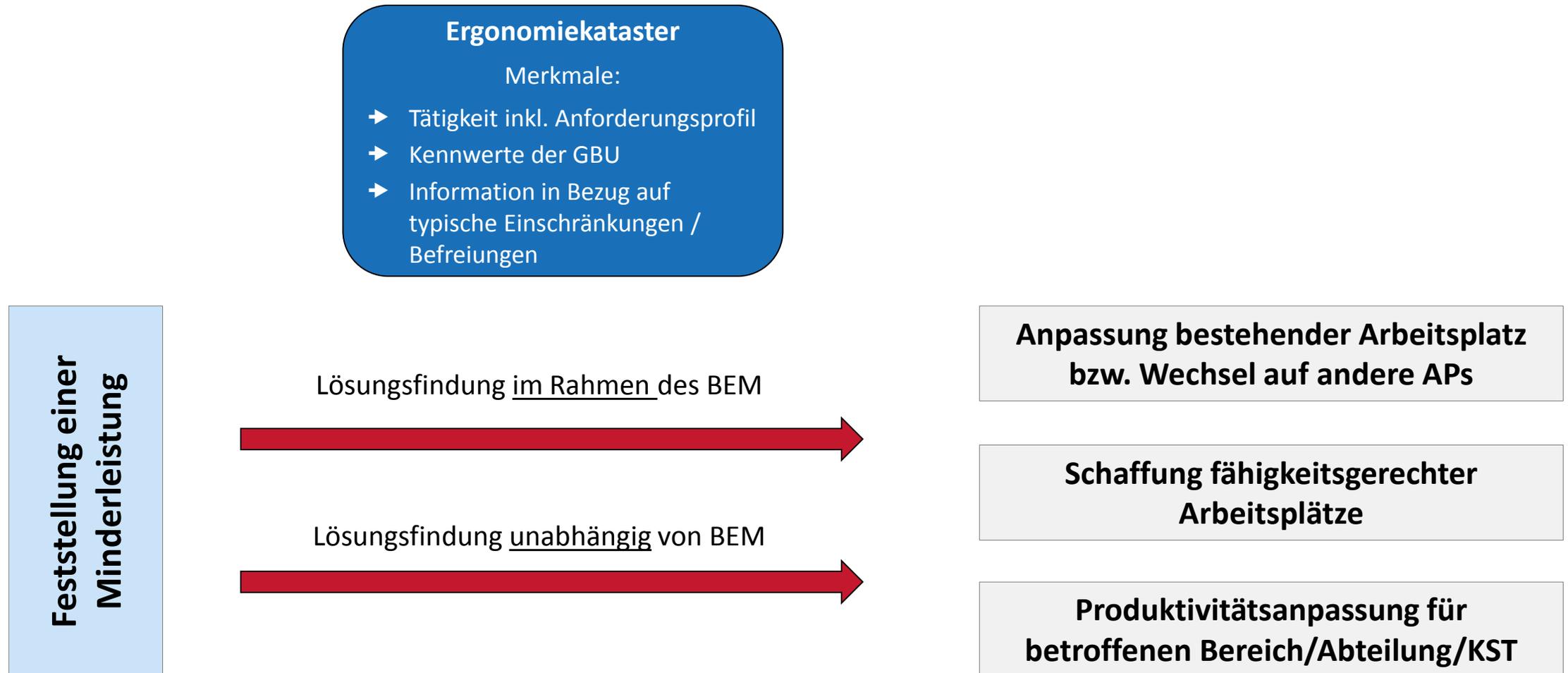


**(Typische)
Einschränkungen / Befreiungen**

Kriterienliste:

- ➔ Varianten der Schichtbefreiung
- ➔ Beschränkung Lastenhandhabung
- ➔ ...

Lösungsansatz Teil 3



Vielen Dank!

Deutsche Hochschule für Prävention und
Gesundheitsmanagement GmbH

Hermann Neuberger Sportschule 3
66123 Saarbrücken
0681-6855150

o-walle@dhfpg-bsa.de

Weitere Infos

www.gesundheitimbetrieb.de

Quellenangabe:

Bei Autor erhältlich

Weitergabe Präsentation:

Eine Weitergabe der Präsentation ist nicht erlaubt.
Teilnehmer der Veranstaltung erhalten die Präsentation als Handout.

Bildrechte:

DHfPG/BSA
Folie 5 und 9 zudem H4B