

**Praxistagung „Arbeit - Alter - Qualifizierung
Stuttgart
8. Juli 2003**

**Impulsreferat zum
Workshop 2 „Leistungsfähigkeit erhalten“**

Dr. Christoph Sommer
Arzt für Innere Medizin und Arbeitsmedizin

30167 Hannover
Herrenhäuser Kirchweg 24
Telefon: 0511/976-3316 oder -3444
Fax: 0511/976-3531

Continental AG, Hannover

christoph.sommer@conti.de

Bei derzeit über 4 Mio. Arbeitslosen ist die Frage berechtigt, warum ältere Beschäftigte später in Rente gehen bzw. länger arbeiten sollen.

Ausreichend geeignete Mitarbeiter zu finden ist regional noch unterschiedlich schwer (ein sehr brennendes Problem in Finnland, andeutungsweise auch bereits problematisch in Baden-Württemberg). Langfristig gesehen werden alle Bereiche (insbesondere in der Produktion) betroffen sein.

Wie viele der derzeitigen Arbeitsplätze (unter den augenblicklich herrschenden Arbeitsbedingungen) überhaupt für über 60-jährige geeignet sind, findet in der öffentlichen Diskussion über die Renten-/ Altersproblematik fast keine Berücksichtigung.

Für den Einzelnen stellt sich die Frage ohnehin nicht gesellschaftlich, sondern individuell:

- „Wann kann ich es mir bei verschlechterten Rahmenbedingungen erlauben in Rente zu gehen?“
- „Kann ich die Arbeit an meinem jetzigen Arbeitsplatz auch noch als 60-jähriger schaffen?“

Arbeitgeber und Gewerkschaften kommen also nicht mehr um die Beantwortung der Frage herum: Mit welchen Maßnahmen gelingt es, ausreichend Arbeitsplätze für über 60-jährige zur Verfügung zu stellen?

I. Maßnahmenkatalog zur Schaffung altersstabiler Arbeitsplätze

1. Technisch-gestalterische Maßnahmen
2. Organisatorische Maßnahmen
3. Individuelle Maßnahmen

II. Aktuelle Einzelaspekte

1. Ältere und Gruppenarbeit
2. „Outsourcing“ (Ausgliederung, Leiharbeit, Fremdvergabe)
3. Schichtproblematik und Schichtsysteme
4. Formen der Altersteilzeit

III. Konkrete betriebliche Maßnahmen - Beispiel für stufenweises Vorgehen

I. Maßnahmenkatalog zur Schaffung altersstabiler Arbeitsplätze

Der in einer älteren HdA-Studie (Humanisierung der Arbeit, ISBN 3-18 400838-X, Seite 24) erarbeitete **Maßnahmenkatalog** ist unverändert aktuell, es finden sich dort im wesentlichen 3 Ansatzpunkte:

1. Technisch-gestalterische Maßnahmen

Verkürzung der täglichen Arbeitszeit, Ausgleich der Funktionseinbußen durch zusätzliche Erholungspausen, Belastungswechsel durch Arbeitsplatzwechsel oder Tätigkeitswechsel in Gruppe, Umsetzen auf altersadäquate oder alterstabile Arbeitsfelder evtl. mit vorweggehender Schulung, Ausscheiden aus dem Arbeitsleben nach flexibler Arbeitszeitgrenze, Entwickeln von Arbeitsplätzen mit altersunabhängigen Arbeitsbedingungen, Reduzierung der Arbeitsbelastungen zur Verlängerung der Verweildauer am angestammtem Arbeitsplatz

Konkrete Beispiele:

Reduzierung der körperlichen Belastung durch ergonomische Verbesserungen insbesondere Verringerung bzw. Entschärfung der Hebearbeit, Maschinen höher gestellt, Verbesserung der Beleuchtung

2. Organisatorische Maßnahmen

Gleichmäßige Arbeitsverteilung über die Schicht und erholwirksame Pausennahme, Verbesserung der Einsatzfähigkeit durch Methodentraining

Konkrete Beispiele:

Umsetzungsplanung, Laufbahnplanung, Umschulungsmaßnahmen, tägliche Leistungsreduzierung/ tägl. Arbeitszeitverkürzung, Herausnahme aus Nachtschicht, geänderte Pausenorganisation, altersverträgliche Gruppenarbeit

3. Individuelle Maßnahmen

Medizinische Vorsorge, gesundheitsförderliche Lebensführung, richtige Ernährung, Vermeidung übermäßiger Streßsituationen

Konkrete Beispiele:

Gezielte Sonderaktionen für Mitarbeiter an schweren Arbeitsplätzen (evtl. in Zusammenarbeit mit der Gesundheitsförderung der Krankenkassen), gezielte Rückenschule, Gymnastik am Arbeitsplatz

II. Aktuelle Einzelprobleme

1. Ältere und Gruppenarbeit

Wie bereits erwähnt, wurde die Einführung von Gruppenarbeit als Humanisierungsmaßnahme vorgeschlagen und erprobt. Unter völlig anderen Prämissen (Platzierung der MIT-Studie als Manager-Lektüre, Einführung als Maßnahme zur Erhöhung der Effektivität nach japanischen Vorbildern) wurde die Gruppenarbeit von der oberen Management-Ebene entdeckt und in relativ kurzer Zeit flächendeckend eingeführt.

Bei diesem Gruppenarbeitskonzept bekamen die älteren Mitarbeiter eine problematische Rolle. Sie standen im Verdacht, Hemmschuh bei der Effektivitätssteigerung zu sein, waren an-

geblich „Bedenkenträger“ oder rundweg „gruppenuntauglich“. Dementsprechend wurden die ersten Gruppen ausschließlich aus jüngeren, „dynamischen“ (und häufig auch unerfahrenen) neuen Mitarbeitern zusammengestellt. Trotz einer scheinbar optimalen Personalstruktur scheiterte dieser Ansatz: Es gab Qualitätsprobleme, die Gruppen zeigten eine zu hohe Risikobereitschaft und es konnte keine kontinuierliche Effektivität in der Produktionsleistung erreicht werden.

Es fiel daher der Geschäftsleitung nicht allzu schwer einer Betriebsvereinbarung zuzustimmen, in der festgelegt wurde, dass Gruppen „wie vorgefunden“ gebildet wurden, d.h. es gab nur noch altersgemischte Gruppen. Damit waren zwar die richtigen Weichen gestellt, die Risiken für ältere Mitarbeiter waren jedoch nicht von der Hand zu weisen. Exemplarisch sei hier auf die Darstellung von Birkholz aus der Automobilindustrie verwiesen.

Meine Erfahrung aus der betrieblichen Praxis nach der weitgehend flächendeckenden Einführung der Gruppenarbeit ist folgende:

- Es gibt tatsächlich gruppenunfähige ältere Mitarbeiter
- Einzelne Gruppen haben leistungsgeminderte Ältere unter Optimierungsaspekten hinausgedrängt.

In der Mehrzahl der von mir beobachteten Gruppen findet sich jedoch ein konstanter Anteil Älterer. Es muß in der Zukunft sichergestellt sein, dass in den verschiedenen Gruppen ein annähernd gleich hoher Anteil Älterer vorhanden ist. Das Ausscheiden eines Älteren aus einer Gruppe darf nicht mit der Einstellung eines Jüngeren „belohnt“ werden. Auch darf nicht verlangt werden, dass die Älteren ausnahmslos alle in einer Gruppe anfallenden Tätigkeiten durchführen müssen. Birkholz empfiehlt zusätzlich einen Leistungsbonus für Gruppen mit einem überproportionalen Anteil Älterer.

Trotz dieser Probleme gilt, dass Gruppenarbeit grundsätzlich altersverträglicher ist als klassische Einzelakkordtätigkeit.

2. Outsourcing (Ausgliederung, Leiharbeit, Fremdvergabe)

Bei der betrieblichen Diskussion der verschiedenen Varianten der Ausgliederung ist die tendenzielle Verschärfung der Altersproblematik meist kein Thema.

Theoretisch ist es denkbar, dass nur oder überwiegend alterskritische Arbeitsplätze fremdvergeben werden (z.B. einfache Schwerarbeitsplätze). In diesem (betriebsegoistisch gesehen) günstigeren Fall wird ein Teil der Altersproblematik auf die Fremdfirmen verlagert. Aber allein ein konsequenter Einstellungsstop bei Erhöhung des Fremdfirmen- bzw. Leiharbeiteranteils beschleunigt das statistische Älterwerden der Belegschaft erheblich. Der ohnehin schon gestörte Mix zwischen Jüngeren und Älteren wird blockiert.

Im ungünstigeren Fall werden gerade relativ altersstabile Arbeitsplätze „outgesourct“ (z.B. Reinigung, vorbeugende Wartung).

Beispiel:

In einem größerem Metallbetrieb in Deutschland wurden Teile der Reinigung wieder „insourct“: es gab nicht genügend altersstabile Arbeitsplätze für Beschäftigte mit Kündigungsschutz. („Insourcing“ wird aber nicht veröffentlicht, weil „unmodern“ und aktienkursschädlich).

3. Schichtproblematik und Schichtsysteme

Wie bereits erwähnt, ist der Einsatz in der Nachtschicht für über 50-jährige grundsätzlich problematisch. Zwar gibt es eine Reihe von Einzelpersonen, die bis zum Ende ihres Berufslebens jenseits des 60. Lebensjahres scheinbar problemlos Nachtschichten absolvieren. Mindestens 2/3 der über 50-jährigen entwickeln jedoch körperliche oder psychische Symptome, die im Zusammenhang mit der Nachtschicht stehen.

Eine konsequente arbeitsmedizinische Forderung muss also lauten: Abschaffung der Nachtschicht für alle über 50-jährigen. Eine solche Forderung ist unter den derzeitigen Bedingungen nicht durchzusetzen. Es gelingt aber in besonders dringlichen Einzelfällen, eine Ausnahme aus der Nachtschicht durchzusetzen.

In amerikanischen Betrieben wird diese Altersunverträglichkeit der Nachtschicht nach dem Anciennitätsprinzip Rechnung getragen. In den ersten 10 Jahren der Betriebszugehörigkeit (meist zwischen dem 20. und 30. Lebensjahr) überwiegend Einsatz in der Nachtschicht, im nachfolgenden Jahrzehnt in der Spätschicht und jenseits des 50. Lebensjahres kein Einsatz mehr in der Nacht. Dieses Schichtmodell ist sicher (nicht zuletzt aus sozialen Gründen) nicht unproblematisch, es ist jedoch ein Versuch, der Altersphysiologie Rechnung zu tragen.

Altersunverträglich sind desweiteren auch Schichtpläne mit extrem langen Einzelschichten, wie z.B. der von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz empfohlene Schichtplan mit 12-Stunden-Wochenendschichten. Insbesondere dann, wenn 12-Stunden-Nachtschichten gefahren werden. Älteren sind diese Schichten nicht zumutbar. Die in der chemischen Industrie z.T. üblichen 12-Stunden-Schichten sind nur dadurch zu rechtfertigen, dass in dieser Zeit längere Phasen von Arbeitsbereitschaft geleistet werden, ohne die Notwendigkeit einer akkordmäßigen Einzelleistung. Problematisch für Ältere sind ebenfalls Schichtsysteme mit sehr langen Schichtblöcken, wie z.B. 21-Schicht-Systeme mit 7 aufeinanderfolgenden Arbeitstagen.

Generell gilt:

- möglichst Reduzierung der täglichen Arbeitszeit,
- Reduzierung der tatsächlichen Wochenarbeitszeit,
- keine überlangen täglichen Schichten,
- keine langen Schichtblöcke,
- keine Nachtschichten bzw. kurze Nachtschichtblöcke.

4. Formen der Altersteilzeit

Wenn es sich also bei altersgerechter Arbeitsgestaltung um möglichst tägliche (zumindest aber wöchentliche) Leistungsreduzierung bzw. Arbeitszeitverkürzung geht, dann verstoßen auch die Rahmentarifvereinbarungen zur Altersteilzeit deutlich gegen dieses Prinzip (z.B. Chemietarifvertrag der IG BCE bzw. entsprechende Vereinbarungen der IG Metall).

Der richtige Grundgedanke des Gesetzgebers bei der Verabschiedung des Altersteilzeitgesetzes war, dass ein stufenweises Ausscheiden aus dem Arbeitsleben ermöglicht werden soll, indem im letzten Abschnitt des Arbeitslebens die tägliche/wöchentliche Arbeitszeit reduziert bzw. halbiert wird.

In den genannten Tarifverträgen zur Förderung der Altersteilzeit werden jedoch gleichrangig 2 Modelle vereinbart:

- Die **nicht geblockte** Altersteilzeit (ATZ) beinhaltet die empfehlenswerte tägliche Arbeitszeitreduzierung. Ein Kompromiss zwischen der medizinisch empfehlenswerten tatsächlichen täglichen Entlastung und den individuellen Freizeitaspekten und anderen verständli-

chen Gesichtspunkten (wie Einsparung von Fahrtkosten und Fahrtzeit) wäre ein Wechsel von 2- und 3- Tageweche.

- Die **geblockte** Altersteilzeit ist in Wirklichkeit eine verkappte Vorruhestandsregelung: Die älteren Mitarbeiter arbeiten weiter (als ob sie noch 20 wären) und hören dann schlagartig vorzeitig auf.

Für ältere Mitarbeiter und letztlich auch für den Betrieb ist es erstrebenswert nach Lösungen zu suchen, bei denen sich 2 Mitarbeiter für die nicht geblockte ATZ entscheiden und sich dann einen Arbeitsplatz teilen. Leider sind solche Lösungen in den Produktionsbereichen nur in wenigen Einzelfällen realisiert worden. Ein gleitender Übergang in den Ruhestand entspricht nicht der Lebensplanung der meisten Arbeitnehmer und ist (in merkwürdiger Gemeinsamkeit) bei der Arbeitgeberseite ähnlich unbeliebt.

III. Konkrete betriebliche Maßnahmen - Beispiel für stufenweises Vorgehen

Schon immer beschäftigten sich die einzelnen Abteilungen, die Betriebsräte und die Personalabteilungen mit älteren Mitarbeitern. Es ging meist um den (unterschiedlich erfolgreichen) Versuch, ein aktuelles Problem eines Einzelnen zu lösen. Die Beschäftigung mit der Altersproblematik war meist wenig systematisch und fand auf sehr unterschiedlichem Niveau statt. Hier der Versuch einer systematischen Vorgehensweise.

1. Stufe: Die Feststellung der Altersverteilung (aufgeschlüsselt nach Abteilungen)

- a. derzeitige Altersverteilung
- b. Szenario: Altersverteilung in 5 und 10 Jahren (abhängig von unterschiedlichen Einstellungspraktiken)

2. Stufe: Auflistung und Bewertung aller derzeitigen Arbeitsplätze eines Betriebes

- a. Auflistung aller derzeitigen altersgerechten Arbeitsplätze
- b. Auflistung von Arbeitsplätzen, die kurzfristig mit relativ geringem Aufwand altersgerecht zu machen sind
- c. Auflistung aller derzeit sicher nicht altersgerechten Arbeitsplätze

Anmerkung:

Bei der Auflistung aller Arbeitsplätze eines Bereiches besteht die Gefahr der Infragestellung von altersadäquaten Arbeitsplätzen innerhalb und außerhalb der Produktion. Die Einstufung von Arbeitsplätzen muss im Konsensverfahren erfolgen. Eine gemeinsame Bewertung von Arbeitsplätzen durch Abteilung, Betriebsrat, Personalabteilung und Werksarzt muss erreicht werden.

3. Stufe: Eventuelle. Korrektur von Fehlbesetzungen bei günstigen Arbeitsplätzen (entsprechend 2a)

4. Stufe: Katalog von kurz und mittelfristig wirksamen Maßnahmen (entsprechend Stufe 2b)

Beispiele für betriebliche Ansatzpunkte

- a. geänderte Gestaltung der Gruppenarbeit
- b. Verbesserung ergonomischer Details
- c. Reduzierung oder Befreiung von über 50-Jährigen von der Nachtschicht
- d. Einführung einer echten Altersteilzeit

Förderung nicht verblockter Altersteilzeit (ATZ), d.h. kein verkappter Vorruhestand wie beim Block-Modell

Beispiel: 2 Mitarbeiter (insbesondere auch in der Produktion) teilen sich einen Arbeitsplatz: Eine Woche Einsatz in 2, nächste Woche in 3 Schichten im Wechsel.

Anmerkung:

Das nicht verblockte ATZ- Modell wird im Arbeiterbereich fast gar nicht genutzt. Aus unterschiedlichen Motiven stehen in merkwürdiger Eintracht die betroffenen Arbeitnehmer, die Arbeitgeber und auch die Betriebsräte der Einführung dieses ATZ- Modells bislang ablehnend gegenüber. Auch sind die Manteltarifverträge zu diesem Thema einseitig auf das Blockmodell hin orientiert, obwohl das Altersteilzeitgesetz von seinem Grundgedanken eine täglich oder mindestens wöchentliche Reduzierung der Arbeitsbelastung fordert. Auch menschlich und medizinisch ist es sinnvoll, tatsächlich in einem gleitenden Übergang aus dem Arbeitsleben auszuschneiden und nicht nach dem Blockmodell abrupt abzubrechen – meist nach einer Phase von relativer Überforderung und teilweise auch Erschöpfung.

5. Stufe: Katalog langfristig wirksamer Maßnahmen (entsprechend Stufe 2 c)

- a. Zusammenfassende Darstellung aller problematischer Schwerarbeitsplätze eines Betriebes durch den verantwortlichen Arbeitsmediziner
- b. Präsentation dieser Auflistung für die Werksleitung, Betriebsrat, Sicherheitsfachkraft. Erarbeitung und Vorlage von konkreten Maßnahmen für spätere Planungen durch den Werksleiter in Zusammenarbeit mit den Fachleuten.
- c. "Laufbahnplanung" und gezielte individuelle Fortbildungsmaßnahmen für alle Mitarbeiter an schweren bzw. problematischen Arbeitsplätzen.

Anmerkung:

Jeder Einzelbereich muss das Altersproblem zunächst in Eigenverantwortung selbst lösen. Es ist aber manchmal auch langfristig nicht möglich, bestimmte Bereiche altersgerecht zu gestalten. Dann haben die übergeordneten Verantwortlichen dafür zu sorgen, dass eine gezielte Laufbahnplanung langfristig für die derzeit auf diesen Arbeitsplätzen Beschäftigten organisiert wird. Das heißt u.a. gezielte Fortbildung von „normalen Mitarbeitern“ mit dem Ziel, die notwendigen Voraussetzungen für spätere leichtere Tätigkeiten zu haben. Fortbildung wird z.Zt. überwiegend unter dem Gesichtspunkt der Rekrutierung und Förderung von späteren Führungskräften gesehen.