

LagO – Länger arbeiten in gesunden Organisationen

Modellprojekt im Rahmen des Förderschwerpunktes 2006 des Modellpro-
gramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen

Zusammenfassung

Ingrid Matthäi

Saarbrücken 2010

Gefördert vom



fachlich begleitet durch



1. Ziele und Vorgehensweisen im Modellprojekt LagO¹

„Weg von der vorzeitigen Ausgliederung Älterer, hin zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit“, so lautet der Paradigmenwechsel, der angesichts des demografischen Wandels nicht nur in Deutschland, sondern europaweit zu Beginn des Jahrzehnts eingeleitet wurde. Eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit setzt voraus, dass die Arbeitnehmer/innen tatsächlich gesund und produktiv bis zum Erreichen des Rentenalters arbeiten können. Viele ältere Beschäftigte können jedoch ihre Arbeit unter Status-quo-Bedingungen nicht länger ausüben oder müssen aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen gar vorzeitig aus dem Arbeitsleben ausscheiden, was sich in den repräsentativen Daten zur Arbeitsunfähigkeit, zur Erwerbsminderung und zum Renteneintritt eindrücklich widerspiegelt.

Im Fokus des Modellprojekts LagO „Länger arbeiten in gesunden Organisationen“ standen primär Tätigkeits- und Berufsfelder mit hohen physischen und psychischen Belastungen, die vor allem für Beschäftigte in gewerblich-manuellen Arbeitsbereichen konstitutive Merkmale der Arbeit sind (u.a. für Müllwerker, Montagearbeiter/innen, Beschäftigte im Tagebau, Kommissionierer im Warenlager) und in denen die Mehrzahl der Beschäftigten derzeit noch deutlich vor Erreichen des gesetzlichen Rentenalters ausscheidet (Stichwort: begrenzte Tätigkeitsdauer). Zielsetzung des Projekts war die Entwicklung und Umsetzung von praxisorientierten Konzepten und Maßnahmen, die zum Erhalt von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/innen beitragen können. Zu den ursprünglichen Adressaten gehörten gemäß den programmatischen Vorgaben die Beschäftigten im Alter ab 55 Jahren. Eine altersgruppenbezogene Ausrichtung des Modellprojekts auf die Beschäftigten 55 plus erwies sich in der betrieblichen Praxis jedoch als wenig sinnvoll und als akzeptanzhemmend, so dass von altersdifferenzierten Gestaltungsmaßnahmen Abstand genommen wurde.

Die programmatische Ausrichtung des Förderschwerpunkts auf die Gestaltung ‚altersgerechter‘ Arbeitsbedingungen hat sich in der Praxis ebenfalls als eine zu enggefassete Aufgabenstellung erwiesen. *Altersgerechte* Arbeitsgestaltung, die primär auf (Re-)Integration und Wiederherstellung der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit Älterer ausgerichtet ist, stellt lediglich eine – wenngleich wichtige – kurative Facette im Präventionshandeln dar. Genauso wichtig ist es, die Beschäftigungsfähigkeit langfristig, d.h. über die gesamte Erwerbsbiografie hinweg zu erhalten. Das beschäftigungspolitische Ziel, durch die Abschaffung von Anreizen für einen vorgezogenen Renteneintritt die Beschäftigten länger im Erwerbsleben zu halten, setzt voraus, dass diese tatsächlich bis zum Rentenalter gesund und leistungsfähig bleiben können. Von daher ist eine *alternsgerechte* Ausrichtung der Arbeits- und Personalpolitik erforderlich, bei der die Prozessperspektive des Alterns berücksichtigt und der *Erwerbsverlauf* in den Blick genommen wird. Eine erfolgreiche Prävention setzt bereits bei den jungen Arbeitnehmer/innen an und nicht erst bei den Beschäftigten, die fast am Ende ihres Erwerbslebens angekommen sind.

In den beteiligten Unternehmen wurden übertragbare Maßnahmen und ganzheitliche Handlungskonzepte entwickelt und erprobt, die für den langfristigen Erhalt der Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit besonders bedeutsam sind. Der Fokus der Aktivitäten lag auf der Entwicklung *ganzheitlicher* Handlungskonzepte, die verschiedene betriebliche Handlungsfelder berücksichtigen (u.a. Arbeitsgestaltung, Personaleinsatzkonzepte, Qualifizierung, Führungsverhalten und Unternehmenskultur, Arbeitszeitgestaltung) sowie auf *integrierten* Maßnahmen, die sowohl die Verhältnisse (Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätze) als auch die individuellen Unterschiede in der Arbeits- und Leistungsfähigkeit innerhalb und zwischen den

¹ Das Modellprojekt LagO wurde im Förderschwerpunkt 2006 „Altersgerechte Arbeitsbedingungen“ im Rahmen des Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert und durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet. Das Projekt lief von September 2006 bis März 2010. An dem Verbundprojekt waren neben dem Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (*iso*), das die Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung und Beratung übernommen hatte, folgende sieben Unternehmen aus Industrie, Handel und öffentlichem Dienst beteiligt: AUDI AG, Berliner Stadtreinigungsbetriebe (BSR), Continental Automotive GmbH (Werk Dortmund), E.ON Kraftwerke (Braunkohlentagebau Schöningen), EJOT Holding und Co. KG, REWE Group, Volkswagen Nutzfahrzeuge.

Altersgruppen angemessen berücksichtigen. Im Projektansatz wurden die neuen Leitbilder für zeitgenössischen Arbeitsschutz und Prävention aufgegriffen, die auf einen ganzheitlichen – salutogenetischen – Gesundheitsbegriff rekurrieren und auf einen partizipativen – auf Aktivierung, Befähigung und Mitwirkung ausgerichteten – Präventionsansatz zielen. Dies spiegelt sich in dem beteiligungsorientierten Vorgehen im Projekt, in den Handlungs- und Gestaltungsansätzen sowie insbesondere in den auf Sensibilisierung und Aktivierung der Beschäftigten ausgerichteten Konzepten wieder, die aus LagO hervorgegangen sind.

Das Projekt zeichnete sich dadurch aus, dass die praxisorientierten Handlungskonzepte und Maßnahmen nicht nur konzipiert, sondern in ausgewählten Interventionsbereichen modellhaft erprobt und bei erfolgreicher Umsetzung verstetigt wurden. Zur Verstetigung, d.h. zur nachhaltigen Verankerung in der betrieblichen Organisation wurden je nach Betrieb unterschiedliche Lösungen und Transfermodelle entwickelt: z.B. Verknüpfung der Konzepte mit Leitbild und Unternehmensstrategie; Überführung der Projektaktivitäten in betriebliche Netzwerke oder Arbeitskreise für Gesundheit, Aufnahme von erprobten Instrumenten in das Regelinstrumentarium des Personalwesens bzw. des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Die für den betriebsübergreifenden Transfer geeigneten und übertragbaren Konzepte und Maßnahmen aus dem Modellprojekt wurden praxisgerecht aufbereitet und in Form einer Handlungshilfe veröffentlicht. Die Ergebnisse sind auch über die Homepage des Projekts abrufbar (www.lago-projekt.de).

2. Betriebsübergreifende Ergebnisse und Erkenntnisse

Modellhafte Gestaltungsvorhaben sind aufgrund ihres neuartigen Charakters prinzipiell ergebnisoffen. Die Umsetzung kann erfolgreich verlaufen, aber auch scheitern. Eine erfolgreiche Realisierung kann nicht an isolierbaren Einzelfaktoren festgemacht werden, vielmehr wirken multiple – teils sich wechselseitig beeinflussende Faktoren – auf die Projekte ein, ganz zu schweigen von stetig sich verändernden Rahmenbedingungen, die aus dem Projekt heraus weder steuerbar noch gestaltbar sind, die sich aber unmittelbar auf das Vorhaben auswirken können wie bspw. die weltweite Wirtschaftskrise. Um eine realistische Einschätzung darüber zu erhalten, was Modellprojekte erreichen können und wo die Grenzen ihrer Gestaltungsmöglichkeiten liegen, sollen im Folgenden anhand der Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Begleitung sowohl die erfolgsförderlichen als auch die hemmenden oder restringuierenden Faktoren genauer in den Blick genommen werden.

2.1 Erfolgsförderliche Faktoren, Bedingungen und Kontexte

Generell ist zu konstatieren, dass im LagO-Projekt infolge der betrieblichen Aktivitäten und des hohen Engagements der Projektverantwortlichen eine Fülle an praxisorientierten Handlungsansätzen und Maßnahmen entwickelt *und* umgesetzt werden konnten, die entsprechend der Zielvorgaben übertragbar und für den Transfer geeignet sind. Es hat sich zudem bestätigt, dass ganzheitliche Handlungsansätze, die entweder mehrere Handlungsfelder berücksichtigen und / oder integrierte Maßnahmen, die verhaltens- und verhältnisorientierte Ansätze verknüpfen, nachhaltiger und somit erfolgversprechender sind als ‚singuläre‘ Einzelmaßnahmen. Es erweist sich als förderlich, möglichst gleichzeitig an der Verantwortung des einzelnen Beschäftigten als auch an den Arbeitsbedingungen bzw. der Verantwortung des Arbeitgebers anzusetzen: Beispielsweise eine Augenschule anzubieten und zugleich die Beleuchtungsverhältnisse zu verbessern. Solche integrierten Maßnahmen haben den positiven Effekt, dass bspw. die konkreten Verbesserungen am Arbeitsplatz oder im Arbeitsumfeld für die Beschäftigten direkt erfahr- und erlebbar sind. Das wiederum erhöht die Glaubwürdigkeit des Unternehmens, weil die Belegschaft die Wirkungen infolge der Verbesserungen konkret spüren und damit auch den jeweiligen Nutzen überprüfen kann. Der Belegschaft wird signalisiert, dass Prävention keine abstrakte Zielgröße für das Unternehmen ist und der Gesunderhalt nicht als einseitige Aufgabe an die Beschäftigten delegiert wird. Infolgedessen wächst auch bei den Mitarbeitern/innen die Bereitschaft, einen persönlichen Beitrag zum Gesunderhalt zu leisten und sich bspw. stärker an verhaltensbezogenen Gesundheitsmaßnahmen zu beteiligen.

Aktivitäten zum Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit und Gesundheit bedürfen eines unternehmenskulturellen Fundaments, das die Herausbildung einer gesunden Organisation begünstigt. Die ‚weichen Faktoren‘ (Führungsverhalten, Arbeitsklima, Kollegenverhältnis usw.) beeinflussen, wie zahlreiche Studien eindrücklich belegen, die subjektive Befindlichkeit. Eine generationenfreundliche Unternehmenskultur, ein wertschätzender Führungsstil, ein kollegiales Arbeitsklima sind wesentliche Voraussetzungen, damit ganzheitliche Präventionskonzepte greifen und in der Praxis gelebt werden können. Es ist deshalb kein Zufall, dass die Partnerunternehmen gezielte Anstrengungen im Projekt unternommen haben, ihre Führungskräfte für die mit dem demografischen Wandel einhergehenden Herausforderungen zu sensibilisieren und ihnen auch das Wissen und die Werkzeuge an die Hand zu geben, damit sie mit älter werdenden Beschäftigten in ihren Aufgabenbereichen weiterhin produktiv bleiben können.

Die Fülle von Handlungsansätzen und Maßnahmen, die in den beteiligten Unternehmen entwickelt und zum großen Teil auch erprobt worden sind, belegen, dass Veränderungsprozesse – selbst unter ungünstigen Voraussetzungen (Rationalisierung, Reorganisationsprozesse, Personalabbau, Abbau von ‚Schonarbeitsplätzen‘, steigende Leistungsanforderungen, hohe Veränderungsdynamik etc.) – erfolgreich in Gang gesetzt werden können, sofern bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind. Es gibt eine Reihe wichtiger Faktoren, die zu einer erfolgreichen Realisierung von Gestaltungsvorhaben beitragen können. Dazu gehören insbesondere folgende:

- Die Existenz von Machtpromotoren, die ein solches Projekt im Unternehmen auch gegen Widerstände initiieren, steuern oder zumindest „von oben“ unterstützen und absichern können;
- die Existenz von Prozesspromotoren, die als ‚Kümmerer‘ und ‚Macher‘ den Veränderungsprozess und die Umsetzung kontinuierlich vorantreiben, absichern und flankieren;
- die personelle Kontinuität in der Projektverantwortung und Projektbearbeitung;
- die Bereitstellung ausreichender zeitlicher und personeller Ressourcen zur Projektbearbeitung und zur Maßnahmenumsetzung;
- die Bereitstellung finanzieller Mittel zur Durchführung von Maßnahmen (z.B. für Investitionen in Arbeitsmittel, Arbeitshilfen, zur Umgestaltung von Arbeitsplätzen oder zur Durchführung von verhaltensorientierten Gesundheitsmaßnahmen);
- die frühzeitige Klärung der Kostenübernahme (bspw. für Freistellungen zur Teilnahme an Maßnahmen während der Arbeitszeit);
- ein beteiligungsorientiertes Vorgehen: die frühzeitige Aktivierung und Einbindung zentraler Umsetzungsakteure in die Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse;
- die fach- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit im Projekt (Prävention und Demografie sind Querschnittsthemen, die zahlreiche Handlungsfelder – und somit auch Verantwortlichkeiten und fachliche Zuständigkeiten – betreffen);
- die frühzeitige Information und Einbeziehung von Betriebs- und Personalräten und der Schwerbehindertenvertretung;
- die Festlegung von Verantwortlichkeiten im Projekt (Arbeits- und Aufgabenteilung; Handlungsspielräume, Entscheidungsbefugnisse, Entscheidungsfindung);
- innerbetriebliche Sensibilisierungs- und Kommunikationsstrategien;
- die Beachtung der Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates im Rahmen des BetrVG.

Bei der Umsetzung des Modellprojekts hat sich der beteiligungsorientierte Ansatz bewährt. In allen Partnerunternehmen wurden neben den umsetzungsrelevanten Akteurs- und Funktionsgruppen auch die Betriebs- bzw. Personalräte frühzeitig über das Vorhaben informiert

und eingebunden, sofern sie nicht bereits selbst Mitinitiator oder aktive Betreiber waren. Gelingt es den Projektakteuren, Management und Betriebs-/Personalrat gleichermaßen ins Boot zu holen und auf gemeinsame Ziele und Vorgehensweisen im Modellvorhaben zu verpflichten, dann schaffen sie eine *gesamtbetriebliche Handlungsbasis* für notwendige Veränderungen. Der Betriebsrat ist ebenso wie das Management ein strategischer Akteur im Unternehmen, der, sofern er tatsächlich als Machtpromotor agiert und entsprechend wahrgenommen wird, zu einem wichtigen Verbündeten werden kann. Aufgrund seiner direkten Kontakte in die Belegschaft hinein kennt er die Stimmung an der Basis sehr genau und wirkt zudem wesentlich an der kollektiven Meinungsbildung mit. Er kann deshalb eine nicht zu unterschätzende Unterstützungs- und Multiplikatorenfunktion in die Belegschaft hinein übernehmen. Darüber hinaus kann er Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte auf diversen Handlungsfeldern geltend machen, die für Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit besonders bedeutsam sind (z.B. Arbeitszeit, Entlohnungs- und Leistungs politik, Qualifizierungsplanung, Personaleinsatz).

Es hat sich als wichtig und erfolgsförderlich erwiesen, unterschiedliche Akteure im Betrieb auf das Thema „alternde Belegschaften“ aufmerksam zu machen, die verschiedenen Funktionsträger zusammenzuführen und gemeinsam Konzepte und Maßnahmen zu erarbeiten und Umsetzungsschritte zu vereinbaren: und zwar auf der Basis anschaulich aufbereiteter und konkret auf den Betrieb bezogener Daten und Analyseergebnisse zu altersbezogenen Problemen, Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten. Durch ein beteiligungsorientiertes Vorgehen ist ein Einvernehmen zwischen den heterogenen Akteursgruppen leichter herzustellen. Zum einen, weil die Akteure in die Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse unmittelbar einbezogen sind, zum anderen, weil sich durch diese Mitwirkung zugleich der Grad der Selbstverpflichtung zur (Mit)Gestaltung erhöht. Auf diese Weise können sehr früh mögliche Interessenskonflikte oder begründete Vorbehalte erkannt, thematisiert und gelöst werden. Von daher hatten die in den Unternehmen durchgeführten Sensibilisierungs-, Konzeptions-, Umsetzungs- und Bilanzierungsworkshops bzw. -gespräche einen wichtigen Stellenwert zur Initiierung von Veränderungsprozessen und zur Umsetzung der Handlungsansätze.

Im Fokus der Sensibilisierungs- und Kommunikationsstrategien standen neben den Fach- und Führungskräften als Hauptadressaten der Maßnahmen die älter werdenden Beschäftigten selbst. Es galt, die Arbeitnehmer/innen auf das „Ende der Vorruhestandskultur“ einzustimmen, ihnen nachdrücklich zu vermitteln, dass sie ihre Erwerbsbiographie nicht mehr auf einen möglichst frühen Altersausstieg hin ausrichten können und sich deshalb auf ein längeres Arbeits- und Berufsleben einstellen müssen. In der innerbetrieblichen Kommunikation wurde sorgfältig darauf geachtet, das Thema „Gesund altern“ als ‚*Alternsthema*‘, das Jüngere und Ältere gleichermaßen betrifft, und keinesfalls als ‚*Altersthema*‘, das die älteren Beschäftigten zu primären Adressaten macht, zu lancieren. Ein sensibler Umgang mit dem „Alternsthema“ ist notwendig, um stereotype Zuschreibungen zu vermeiden, die möglicherweise zu einer Verfestigung statt zu einer Überwindung des Defizit-Bildes vom Alter beitragen.

Die breite innerbetriebliche Kommunikation über durchgeführte Maßnahmen und deren Effekte ist ebenfalls wichtig, um die Übertragung und die Nachhaltigkeit von Handlungsansätzen, beispielsweise nach ihrer Erprobung bzw. nach Projektabschluss zu fördern. Unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten hat sich zudem als sinnvoll erwiesen, Konzepte und Aktivitäten in übergreifende, langfristig ausgerichtete betriebliche Arbeitskreise (z. B. Arbeitskreis für Gesundheit) und Programme einzubinden, in das Regelinstrumentarium und in Standardprozesse zu überführen und eine institutionelle bzw. strukturelle Einbettung sicherzustellen. Entscheidend für die Nachhaltigkeit ist jedoch vor allem der erfahrene oder erwartete Nutzen, auf Grund dessen sich Promotoren um eine Fortführung von Maßnahmen kümmern oder Adressaten wie Vorgesetzte oder Beschäftigte Angebote nachfragen bzw. Veränderungen eigenverantwortlich vornehmen.

2.2 Hemmnisse und Grenzen in der Gestaltung von Modellprojekten

Trotz der Vielzahl realisierter Maßnahmen ist festzuhalten, dass zentrale Gegebenheiten, die ein gesundes und produktives Arbeiten bis zur Rente erschweren, im Rahmen eines solchen Modellvorhabens wie dem LagO-Projekt nicht außer Kraft gesetzt werden können. Viele der im Projektfokus stehenden Tätigkeitsfelder mit hohen körperlichen Belastungen können zwar auf den Prüfstand gestellt, aber die Belastungen können – zumindest kurz- und mittelfristig – nicht beseitigt oder substantiell reduziert werden. Egal, ob Müllabfuhr, getaktete Montagearbeit oder schwere Arbeit in den Wasser- und Bandkolonnen des Tagebaus – ein weiterer Abbau von Arbeitsbelastungen durch zusätzliche ergonomische Verbesserungen ist oftmals technisch nicht möglich. Bei diesen alterskritischen Tätigkeiten ist es weder für Personalverantwortliche und Betriebsräte noch für die Beschäftigten selbst vorstellbar – bei allen Anstrengungen zum Abbau von Arbeitsbelastungen – solche Arbeiten gut bis zu einem Alter von 65 oder gar 67 Jahren ausüben zu können. Und gleichzeitig sind personalpolitische oder arbeitsorganisatorische Ansätze, die den Beschäftigten in Tätigkeitsfeldern mit ‚begrenzter Tätigkeitsdauer‘ neue Berufsperspektiven eröffnen, sehr voraussetzungsvoll und häufig nicht kurzfristig realisierbar.

Mit Blick auf die Gestalt- und Umsetzbarkeit von bestimmten Handlungsansätzen im Rahmen des Modellprojekts darf nicht übersehen werden, dass alternsgerechte Maßnahmen teilweise dem vorherrschenden Mainstream in den Unternehmen widersprechen. Sie sind deshalb entweder gar nicht oder nur in langwierigen Veränderungsprozessen und somit eher auf längerfristige Perspektive durchsetzbar. Man denke an die stetige Leistungsverdichtung im Zusammenhang mit Kostensenkung und Produktivitätssteigerung, aber auch an die Arbeitsplatzsorgen, die manche Mitarbeiter/innen dazu verleiten, trotz Erkrankung am Arbeitsplatz zu erscheinen. Dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit wirken betriebswirtschaftlich begründete Strategien und betriebliche Entwicklungen zur Steigerung der Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit entgegen, die aus einem Modellvorhaben heraus nicht beeinflussbar sind: Zunehmende Arbeits- und Leistungsverdichtung, Erhöhung des Leistungssolls, Verknappung der Personaldecke, Ausdehnung, Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeitszeiten je nach betrieblicher Notwendigkeit, Auslagerung oder Fremdvergabe von Arbeitstätigkeiten, die von Älteren problemlos zu bewältigen, aber unwirtschaftlich sind.

Aus den genannten Gründen zählen insbesondere die Arbeits- und Leistungs politik zu denjenigen Handlungsfeldern, die weitgehend ‚gestaltungsresistent‘ sind. Diese betrieblichen Handlungsfelder sind zwar für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit besonders bedeutsam, alterns- und altersgerechte Gestaltungsansätze stoßen jedoch gerade hier rasch an kaum zu überwindende Hürden, weil sie das austarierte Arbeitssystem ins Wanken bringen. Die Gründe liegen auf der Hand: Ein Paradigmenwechsel in der Arbeits- und Leistungs politik – weg von betriebswirtschaftlichem Kalkül und ‚jugendzentriertem‘ Arbeitssystem hin zu einer alternsgerechten und humanzentrierten Arbeit – hat zunächst unmittelbare Auswirkungen auf Arbeitskosten, Produktivität und Rentabilität, ehe sich längerfristig positive (nicht unmittelbar rechenbare) Effekte abzeichnen. Da die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung börsennotierter Unternehmen infolge der starken Ausrichtung der Unternehmensziele am shareholder value auf die Erreichung kurzfristiger Renditeziele (in Quartalsabständen) statt auf langfristige ressourcenorientierte Wertsteigerung ausgelegt ist, stoßen arbeitspolitische Maßnahmen, die an den Stellschrauben der Produktivität und betrieblichen Leistungsfähigkeit ansetzen, in der Regel auf massive Widerstände im Management.

Nichtsdestotrotz ist es schon als wichtiger Erfolg zu bewerten, wenn es aus dem Modellprojekt heraus gelingt, auf diesen heiklen – durch Interessen- und Machtpolitik beeinflussten – Handlungsfeldern einen innerbetrieblichen Reflexionsprozess in Gang zu setzen, aus dem heraus Impulse für einen längerfristigen Veränderungsprozess hervorgehen können.