

DETLEF GERST

Alternsgerechte Arbeitsgestaltung im ganzheitlichen Produktionssystem

Ganzheitliche Produktionssysteme werden in der Industrie inzwischen sehr häufig angewandt. Sie beschleunigen die Produktionsprozesse, verringern zeitliche Spielräume, führen zu Standardisierungen und werden auch genutzt, um Arbeit zu dequalifizieren. Da sie auch »olympiareife Belegschaften« voraussetzen, stehen sie in einem Spannungsverhältnis zu den Erfordernissen einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung. Vor diesem Hintergrund erörterten betriebliche Praktiker auf einer Tagung der IG Metall Wege zu mehr alternsgerechter Arbeitsgestaltung.

Derzeit verbreiten sich in der Industrie sogenannte ganzheitliche Produktionssysteme (GPS). Ihre Umsetzung ist der Versuch, Teile des Toyota Produktionssystems zu kopieren, um auf diese Weise an Wettbewerbsfähigkeit zu gewinnen. Ganzheitliche Produktionssysteme verändern gravierend die Arbeitsabläufe in der Produktion und in den Büros und schaffen damit neue Rahmenbedingungen für den Umgang mit alternden Belegschaften. Was das für eine an alternsgerechter Arbeit orientierte betriebliche und gewerkschaftliche Praxis bedeutet, war Thema einer Tagung, zu der das Ressort Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz beim Vorstand der IG Metall im Juli 2011 in Frankfurt am Main eingeladen hatte. Damit wurde die Veranstaltungsreihe »Werkstatt Gute Arbeit« fortgesetzt. Unter dem Veranstaltungstitel »Alternsgerechte Arbeitsgestaltung im ganzheitlichen Produktionssystem« diskutierten 140 Betriebsräte über Spielräume für eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung sowie über betriebliche, tarifvertragliche und politische Ansätze, um diese Spielräume zu erweitern.

Der Handlungsbedarf in den Betrieben nimmt zu

Im Verlauf der Tagung wurde deutlich: Dass Belegschaften altern, haben viele Unternehmen bereits erkannt. Die damit verbundenen Herausforderungen sind jedoch bei weitem nicht bewältigt. Seit den ernüchternden Befunden des Nürnberger Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) aus dem Jahre 2007¹ hat sich offenbar nicht viel zum Besseren gewendet. Ein Grund liegt darin, dass viele Betriebe noch keinen aktuellen Problemdruck verspüren. Doch wer heute über eine junge Belegschaft verfügt, wird sich darauf einstellen müssen, dass dies zukünftig nicht mehr der Fall sein wird. Deshalb müssen Betriebe bereits heute dafür sorgen, dass ihre älter werdenden Arbeitskräfte nicht an Gesundheit, Kompetenz und Einsatzfähigkeit verlieren.

Andere Betriebe verfügen bereits heute über einen großen Anteil Älterer. Sie stehen vor weiteren Aufgaben: Sie müssen älteren Beschäftigten attraktive Einsatzmöglichkeiten anbieten und verhindern, dass die besonderen Erfahrungen und Kenntnisse älterer Mitarbeiter nicht mit deren Ruhestand verloren gehen. Gefährdet ist hierbei nicht nur die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Betriebe, sondern darüber hinaus die Beschäftigten selbst. Denn wer vor Erreichen seines Ruhestandes aus dem Erwerbsleben aussteigt, weil er durch Überlastung und mangelnde Förderung seine Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit eingebüßt hat, dem droht die Altersarmut.

Es ist also höchste Zeit, Maßnahmen zu ergreifen. Die Rahmenbedingungen dafür werden jedoch nicht einfacher. Ein Erschwernis sind ganzheitliche Produktionssysteme, die sich derzeit mit großer Geschwindigkeit in der gesamten Metall- und Elektroindustrie verbreiten. Im Kern geht es in den neuen Ansätzen darum, Tätigkeiten zu verringern, die einem Produkt keinen Mehrwert hinzufügen und deshalb als Verschwendung aufgefasst werden. Auch wenn die Beseitigung von Verschwendung zu verbesserten Arbeitsbedingungen beitragen kann, ist die überwiegende Erfahrung von Betriebsräten, dass die neuen Ansätze Produktionsprozesse beschleunigen, zeitliche Spielräume der Arbeitskräfte verringern und als Anlass genutzt werden, um Arbeit zu dequalifizieren. Darüber hinaus erfordern die neuen Konzepte den Einsatz der häufig zitierten olympiareifen Belegschaften. Damit stehen ganzheitliche Produktionssysteme in einem Spannungsverhältnis zu den Erfordernissen einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung. Dieses Spannungsverhältnis war Gegenstand der Tagung.

Ganzheitliche Produktionssysteme erhöhen den Problemdruck

Hans-Jürgen Urban, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall, stellte die IG Metall-Kampagne »Gute Arbeit – Fair in Rente« vor und erläuterte Ergebnisse von Studien und empirische Befunde, die einen stärkeren Problemdruck bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen belegen. Zu den aktuellen Entwicklungen zählen ein wachsender Leistungs- und Zeitdruck, eine Wiederkehr unergonomischer Arbeit, eine Zunahme von Tätigkeiten, die sich kurzzyklisch wiederholen, schwindende Spielräume für soziale Unterstützung im Arbeitsprozess und ungünstige Arbeitszeitlagen. Besonders problematisch ist die Zunahme kombinierter Belastungsfaktoren.

Um ein »arbeitsbedingtes Voraltern« (Winfried Hacker 2004) zu vermeiden, müssen diese aktuellen Trends umgekehrt werden. Nach der Krise muss die Arbeitspolitik den Arbeitsschutz wieder als vorrangiges Thema behandeln. Hierbei sollten insbesondere ganzheitliche Produktionssysteme in den Blick genommen werden, weil sie den Problemdruck verstärken. Sie reduzieren den Belastungswechsel, beseitigen Puffer, erhöhen die Taktbindung und eliminieren Umfeldtätigkeiten. Ganzheitliche Produktionssysteme sind deshalb mit der Gefahr verbunden, Arbeitskräfte durch die Verdichtung von Leistung zu überfordern und Lernmöglichkeiten im Arbeitsprozess zu beseitigen.

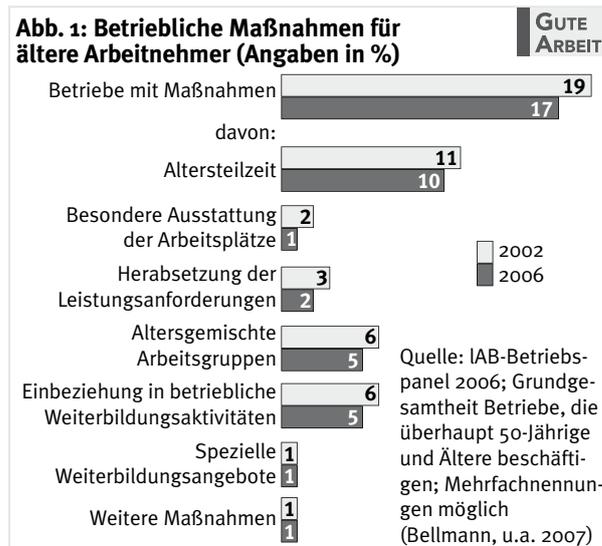
DER AUTOR
Dr. Detlef Gerst,



Funktionsbereich Arbeitsgestaltung und Qualifizierungspolitik beim Vorstand der IG Metall, Ressort Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz.
Kontakt:
detlef.gerst@igmetall.de.

Noch viel zu selten Maßnahmen altersgerechter Arbeitsgestaltung

Maßnahmen für eine alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung sind gegenwärtig noch viel zu wenig verbreitet (Abb. 1). Nur in einem kleinen Anteil der Betriebe gibt es altersgemischte Teams, eine besondere Ausstattung der Arbeitsplätze und die Einbeziehung von Älteren in die betriebliche Weiterbildung. Besonders alarmierend ist, dass Arbeitgeber offen einräumen, das für sie wichtigste Motiv zu Aktivitäten im Arbeits- und Gesundheitsschutz seien gesetzliche Verpflichtungen. Einmal abgesehen davon, dass ja auch



die Überwachung des Arbeitsschutzes durch die Aufsichtsbehörden schon lange nicht mehr funktioniert, klingt das verdächtig nach Minimalprogramm. Die Mitarbeiterbindung und das Fehlzeitenmanagement rangieren hingegen als Anlass, so dass Ergebnis einer Studie, auf den hinteren Plätzen.

IG Metall: Ein strategischer Neuansatz

Die IG Metall begegnet dem Themenfeld der alternden Belegschaften mit einem strategischen Neuansatz. Mit ihrer Initiative »Gute Arbeit – Fair in Rente« verfolgt sie eine doppelte Strategie. Diese umfasst den flexiblen und optionalen Ausstieg aus dem Erwerbsleben und die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen. Urban zufolge bleibt die Rücknahme der Rente mit 67 in dem Ansatz weiterhin ein Ziel. Dieses wird ergänzt um wählbare Ausstiegsoptionen. Ergänzend fordert die IG Metall betriebliche Vereinbarungen zum »demografischen Interessenausgleich«. »Regelungsgegenstände können sein: Maßnahmen einer altersgerechten Arbeitsgestaltung, eine mittel- und langfristig ausgerichtete Personalplanung, die die Interessen von Betrieben und Beschäftigten ausgleicht sowie finanzielle Ausgleichsmaßnahmen, z. B. zur Kompensation von Rentenabschlägen oder von Einkommensverlusten bei Älteren.« Mit den Vereinbarungen sollen Arbeitgeber für Zusagen bei den Arbeitsbedingungen und Ausstiegsregelungen in die Pflicht genommen werden.

Menschen benötigen Variabilität, keine Standardisierung

Aus der Perspektive der Arbeitswissenschaft referierte Professor Ekkehart Frieling von der Universität Kassel über das Verhältnis von wissenschaftlicher Erkenntnis und

betrieblicher Praxis im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Seiner Einschätzung nach stehen ganzheitliche Produktionssysteme und die Interessen älterer Beschäftigter in einem grundlegenden Widerspruch – der durch Gestaltungsmaßnahmen zu bearbeiten ist. Seine These lautet: »Die ganzheitlichen Produktionssysteme berücksichtigen den Produktentstehungsprozess ohne ganzheitliche Betrachtung der Beschäftigten.« Ganzheitliche Produktionssysteme zielen auf standardisierte Prozesse, Menschen benötigen aber Variabilität. Beide Perspektiven müssen integriert werden. Deshalb ist bei der Arbeitsgestaltung zu beachten, dass die Biologie des Menschen den Wechsel erfordert und Gleichförmigkeit meidet. Zu beachten ist auch, dass nur problemhaltige Arbeitsprozesse Lernprozesse fördern und dass mit dem Alter die Leistungsfähigkeit streut, was ein individualisiertes Personalmanagement erfordert.

Wer Arbeitssysteme nicht auch aus der Perspektive des arbeitenden Menschen gestaltet, schafft Risikopotenziale. Dazu zählen repetitive Tätigkeiten mit hoher Wiederholungsfrequenz, erzwungene Körperhaltungen, stark belastende einseitige körperliche Kraftaufwendungen, manuelle Lastenhandhabung, geringe Lernförderlichkeit, ungünstige Umgebungsbedingungen und unzureichende Arbeitsmittel.

Erfahrungen aus dem Projekt

»Altersdifferenzierte Arbeitssystemgestaltung«

Diese Risiken verdeutlichte Frieling anhand von Ergebnissen aus dem Projekt »Altersdifferenzierte Arbeitssystemgestaltung«. Die in der Automobilindustrie durchgeführte Studie hat u. a. aufgedeckt, dass statische Körperhaltungen noch immer weit verbreitet sind. Gravierende Fehlplanungen führen auch zu erschwertem Heben und Tragen, obwohl mittlerweile ausreichend Erkenntnisse über Hebehilfen und Assistenzsysteme vorliegen. Es gibt auch Beispiele von »gutmütigen« Unternehmen die, weil ihnen Know How und Fachpersonal fehlen, Geld für unbrauchbare Arbeitshilfen ausgeben. Praktikable Produktionsassistenzsysteme, wie höhenverstellbare Schwenkgehänge, wären aber am Markt erhältlich. Weit verbreitet ist zudem das Arbeiten über Schulterhöhe. Verstoßen wird zudem gegen die Erkenntnis, dass bei repetitiver Tätigkeit eine konsequente Rotation unumgänglich ist, um eine hohe Belastung im Rückenbereich zu vermeiden.

Abschließend konkretisierte Frieling Anforderungen an ganzheitliche Produktionssysteme und notwendige arbeitsorganisatorische Maßnahmen. Als Ziele nannte er »die Schaffung lernförderlicher Arbeitstätigkeiten, die Aktivierung der Gruppenarbeit, die Standardisierung der Prozesse unter Beteiligung der Betroffenen, den Einsatz von Produktionsassistenzsystemen zur Vermeidung einseitiger Körperbelastungen, die Kompensation altersbedingter physiologischer Einschränkungen durch technische Optimierungen sowie die Verlängerung der Taktzeiten und die Individualisierung von Pausenzeiten«. Viele Fehlplanungen hätten mit Kompetenzdefiziten der Planer und mit deren Fehlannahmen zu tun. Beispiele sind die falschen Annahmen, dass kurze Taktzeiten eine Garantie für weniger Fehler sind oder dass es risikolos und ergonomisch geboten ist, hohe Arbeitsbelastungen auf jüngere und befristet Beschäftigte abzuwälzen.

Konsequenzen für menschengerechte Arbeitsgestaltung

Welche Konsequenzen ergaben sich nun daraus, dass betriebliche Planer die Gestaltung von Produktionssystemen gewöhnlich an produktionstechnischen Zielen und nicht an menschlichen Bedürfnissen ausrichten? Mit dieser Frage befasste sich Detlef Gerst vom Ressort Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz beim Vorstand der IG Metall. Die erste Konsequenz ist aus seiner Sicht, dass kompensierende ergonomische Maßnahmen unausweichlich werden. Diese müssen schon vor der Umsetzung des Produktionssystems geplant werden, weil nachträgliche Korrekturen nur geringe Chancen der Realisierung haben. Die zweite Konsequenz ist, dass die alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung zum festen Bestandteil des Produktionssystems werden muss.

Gegenwärtig nimmt die Gestaltung von GPS in der Praxis jedoch eher einen Verlauf, der einer alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung wenig Chancen lässt. Anstoß für ein eigenes ganzheitliches Produktionssystem ist meist der Wunsch aus der ersten Führungsriege, modern zu sein oder vermutete Einsparpotenziale zu heben. An die Phase des Anstoßes müsste sich den Regeln des Projektmanagements folgend eine Analysephase anschließen. Diese wird jedoch häufig übersprungen. In der Phase der Zielsetzung entscheiden sich Betriebe meist ausschließlich für wirtschaftliche Ziele. Diese Orientierung setzt sich dann bei der Ausgestaltung der Methoden fort. Und im Rahmen des Einführungsprozesses und im laufenden Betrieb der neuen Konzepte beseitigt der Produktionsdruck die noch verbleibenden Chancen einer auch sozial nachhaltigen Umsetzung. Stattdessen erhält die kurzfristige Realisierung von Kosteneinsparungen oberste Priorität.

Diese Dynamik gilt es zu durchbrechen. Hierbei haben Betriebsräte je nach Phase der GPS-Gestaltung spezifische Interventionsmöglichkeiten (Abb. 2). Sie können in der Analysephase eine altersspezifische Gefährdungsanalyse durchsetzen. Sie können im Rahmen der Zielsetzung die alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung verbindlich festschreiben.

Abb. 2: GPS altersgerecht gestalten: Interventionsmöglichkeiten für Betriebsräte

GUTE ARBEIT

Systemanalyse	Zielsetzung	Gestaltung	Einführung / Betrieb
Altersstruktur	Alters- und altersgerechte Arbeit	Instrumente (Checklisten, ...)	Ausbau der Gesundheitsförderung
Altersspezifische Gefährdungsanalyse	Lernförderliche Arbeit	verbindliche Prozesse	Pilotprojekte, von Sachverständigen begleitet
Drohender Know How Verlust?		Verantwortliche bestimmen	
		Evaluation und Berichtssystem	
Beispiele für Maßnahmen in der Gestaltungsphase			
Planung von Laufbahnen	Vollständige Arbeitsaufgaben	Altersgemischte Teams	Mindestarbeitszyklen
Arbeitsplatzwechsel	KVP zur Altersgerechtigkeit	Pausen	ergonomiegerechte Konstrukt.

Sie können anschließend entsprechende Instrumente und Maßnahmen entwickeln und vereinbaren. Beispiele sind die Planung von Laufbahnen oder ein KVP zur Altersgerechtigkeit oder für ergonomische Verbesserungen. Für die Phase der Einführung und den Betrieb der Produktionssysteme sollten Betriebsräte Maßnahmen zur Evaluation, Berichtssysteme und eine Projektorganisation für die laufende Verbesserung der Arbeitssysteme vereinbaren.

Der Volkswagen-Weg zur altersgerechten Arbeitsgestaltung

Carsten Bätzold, Betriebsrat bei der Volkswagen AG aus dem Werk Baunatal, stellte den »Volkswagen-Weg zur altersgerechten Arbeitsgestaltung« vor. Bätzold zeigte, wie es bei VW gelungen ist, einen normativen Rahmen der Arbeitsgestaltung festzulegen, an dem sich die Umsetzung des Volkswagenwegs orientiert. Beispiele sind der Zukunftstarifvertrag, der im § 5 eine innovative Arbeitsorganisation vorschreibt, eine Betriebsvereinbarung zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess, eine Betriebsvereinbarung zur Teamarbeit und eine

Ganzheitliches Demografiemanagement bei Bosch

Hintergrund des Projekts zum demografischen Wandel bei Bosch ist die Erfahrung, dass ein spanischer Standort des Unternehmens unter anderem mit der Begründung geschlossen wurde, das Durchschnittsalter der Belegschaft sei zu hoch. Dies motivierte den Betriebsrat des Bamberger Werkes, zunächst die Personal- und Altersstruktur im eigenen Standort genauer zu betrachten. Auf dieser Grundlage hatte sich der Betriebsrat für Demografiestabilität als personal- und arbeitspolitisches Ziel ausgesprochen und konkrete Gestaltungsziele definiert. Hierzu zählen die Fachkräftesicherung sowie der Erhalt der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft über die gesamte Arbeitslebensspanne.

Begleitend zur Personalstrukturanalyse wurden die Arbeitsbedingungen

untersucht, um herauszufinden, wie demografiefest die Arbeitsbedingungen im Unternehmen sind. Bei allen Maßnahmen und Entwicklungsschritten hat der Betriebsrat Wert auf ein beteiligungsorientiertes Vorgehen gelegt. Es gab Mitarbeiterbefragungen, Workshops mit Führungskräften und mit Beschäftigten sowie eine Vertrauensleutebefragung. Ergänzend wurde, wie in dem Beispiel von VW, ein Arbeitsplatzmanagementsystem mit umfassenden Auswertungsmöglichkeiten entwickelt.

Ein wichtiges Ziel betrachtet der Betriebsrat heute als erreicht: Die Sensibilisierung der Belegschaft und der Vertrauensleute zum Thema demografischer Wandel. Für die nähere Zukunft steht die Realisierung des zweiten Zieles auf der Agenda: Die

konkrete Ausarbeitung und Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen. Hier war ein wichtiger Meilenstein ein Konzept des Betriebsrats, das auf einer Betriebsversammlung unter dem Motto »Standort sichern – Zukunftsperspektiven schaffen« vorgestellt wurde. Es umfasst die Übernahme aller Auszubildenden, unbefristete Einstellungen, Maßnahmen für die Belegschaft zur Förderung der Gesundheit, eine Verbesserung der Führungskultur, alters- und altersgerechtes Arbeiten und die Eigenfertigung statt Fremdvergabe. Als Bilanz lässt sich festhalten, dass es dem Betriebsrat gelungen ist, in die Offensive zu gehen und die für die Zukunft des Standorts wichtige Bewältigung des demografischen Wandels voran zu treiben.

Ergänzungsvereinbarung zur Betriebsvereinbarung Volkswagenweg (siehe dazu den Beitrag in diesem Heft ab Seite 26).

Ganzheitliches Demografiemanagement bei Bosch

Das zweite Praxisbeispiel stand unter der Überschrift »ganzheitliches Demografiemanagement: Risiken bewerten, Chancen nutzen«. Maria Klein, Betriebsrätin der Robert Bosch GmbH in Bamberg und Wolfgang Anlauf, Geschäftsführer der Beratungseinrichtung ffw GmbH in Nürnberg, stellten noch keine fertigen Projektergebnisse vor, sondern vermittelten einen Einblick in den Entwicklungsprozess ihres umfassenden Analyse- und Lösungsansatzes. Im Mittelpunkt stand ein noch laufendes Projekt des Betriebsrats zur Bewältigung des demografischen Wandels. Unterstützt wird die Interessenvertretung durch die ffw GmbH (siehe Kasten auf Seite 25).

Demografischer Wandel und Qualität der Arbeitsbedingungen – zentrale Zukunftsthemen

In einer abschließenden Diskussionsrunde äußerten die teilnehmenden Betriebsräte großes Interesse daran, sich noch intensiver mit der Schaffung altersgerechter Arbeit zu beschäftigen. Zwar wurden auch Beispiele zur Diskussion gestellt, die geeignet erscheinen, jedem Optimismus den Antrieb zu nehmen. Hierzu zählen die rapide Zunahme von Schichtarbeit, die Ausweitung von prekärer Leiharbeit oder der Kostendruck, den die internationale Standortkonkurrenz erzeugt. Diese Entwicklungen erschweren eine menschengerechte Arbeitsgestaltung und setzen der betrieblichen

Arbeitspolitik Grenzen. Insgesamt überwogen jedoch nicht die Resignation, sondern der Gestaltungswille und die Überzeugung, gemeinsam auch etwas bewegen zu können.

Eine Anforderung richteten die Teilnehmer an die IG Metall. Nachdem sich die Gewerkschaft recht spät mit den Auswirkungen neuer Produktionssysteme in der Fertigung und Montage auseinandergesetzt hat, sollte nun zügig Unterstützung im Rahmen der betrieblichen Reorganisation indirekter Bereiche angeboten werden. Denn hier zeichnet sich ein neuer Schwerpunkt der Verbreitung ganzheitlicher Produktionssysteme ab.

Das Thema alters- und altersgerechte Arbeit für direkte und indirekte Produktionsbereiche wird einer der zukünftigen Schwerpunkte des Ressorts Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz sein. Vereinbarungen zum demografischen Interessenausgleich werden bei der Unterstützung von Betriebsräten eine wichtige Rolle spielen.

Weitere Informationen

Eine Dokumentation der Tagung findet sich im Extranet der IG Metall. Sie ist allen Mitgliedern der IG Metall unter dem Pfad [Praxis](#) → [Rat und Tat](#) → [Gute Arbeit](#) zugänglich.

Fußnote

¹ Bellmann, Kistler, Wahse (2007): Demographischer Wandel. Betrieb müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen. IAB Kurzbericht Nr. 21 vom 11.10.2007.