

CARNA-Verbundvorhaben

Altersgerechte Arbeitsbedingungen für kommunale Abfallwirtschafts- und Stadtreinigungsbetriebe – erste Ergebnisse aus 13 Unternehmen

Peter Lemke, München; Michael Meetz, Hamid Saberi, Berlin

1. Der Projektverbund

CARNA ist ein Verbundvorhaben, an dem 13 folgende kommunale Abfallwirtschafts- und Stadtreinigungsbetriebe teilnehmen:

- Umweltbetrieb der Stadt Bielefeld
- MVA Müllverwertungsanlage Bonn GmbH
- Abfallentsorgungs- und Stadtreinigungsbetrieb der Stadt Chemnitz
- Entsorgung Herne
- Stadt Karlsruhe, Amt für Abfallwirtschaft
- Die Stadtreiniger Kassel
- Gesellschaft für Abfallwirtschaft Lüneburg mbH
- Abfallwirtschaft Mannheim
- AWM Abfallwirtschaftsbetriebe Münster
- Abfallwirtschaft und Stadtreinigungsbetrieb Nürnberg
- KSR Kommunale Servicebetriebe Recklinghausen
- Städtische Betriebshöfe Rüsselsheim
- EBZ Entsorgungs- und Servicebetrieb Zweibrücken, Anstalt des öffentlichen Rechts

Ziel ist es, praxisgerechte Präventionskonzepte für alternde und ältere Beschäftigte zu entwickeln und in den Betrieben einen Beitrag zur Implementierung von altersstabilen Arbeitsstrukturen zu leisten.¹ Das Projekt wird in Kooperation mit dem VKS im VKU durchgeführt. Finanziert wird das Verbundvorhaben allein von den teilnehmenden Betrieben.

Für die Projektsteuerung gibt es einen Lenkungsausschuss, in dem die teilnehmenden Betriebe vertreten sind. Ein Vertreter des VKS im VKU nimmt beratend an den Lenkungsausschusssitzungen teil. Die Mitglieder des Lenkungsausschusses bringen Erfahrungen aus der Praxis in die Bearbeitung des Verbundvorhabens ein und unterstützen die Öffentlichkeitsarbeit. Die uve GmbH für Managementberatung, Berlin, und das Institut Ökonomie & Prävention, München, bearbeiten das Verbundvorhaben gemeinsam. Der für das Projekt eingerichtete Expertenkreis berät den Lenkungsausschuss und unterstützt die Projektbearbeitung.²

2. Betriebliche Steuerkreise Prävention

Im April vergangenen Jahres wurde die erste Phase des Projektes gestartet. Nachfolgend werden wesentliche Ergebnisse der detaillierten Bestandsaufnahmen in den Betrieben zusammenfassend analysiert und Hand-

lungsfelder für die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter aufgezeigt.

In jedem teilnehmenden Unternehmen wurde ein betrieblicher Steuerkreis Prävention eingerichtet bzw. die Aufgaben bestehender Steuerkreise wurden zur Begleitung des CARNA-Projektes erweitert.

Die Steuerkreise Prävention haben die Aufgabe, in den Unternehmen die Kommunikation hinsichtlich der Gesundheitsmaßnahmen und für dieses

Projekt insbesondere der altersgerechten Arbeitsbedingungen zu gewährleisten, die Prozesse zu steuern und die Umsetzung der Maßnahmen zu begleiten. Mit Hilfe der Steuerkreise wird in jedem Betrieb ein Netzwerk „Prävention“ aufgebaut, welches nach Beendigung des Projektes fortbestehen soll.

3. Ergebnisse der Altersstrukturanalyse, der Mitarbeiterbefragungen, der Experteninterviews und der Ideenworkshops

3.1 Altersstrukturanalyse

Für jedes der 13 kommunalen Unternehmen ist die Altersstruktur erhoben und analysiert worden. Das aggregierte Ergebnis für 12 Betriebe zeigt Übersicht 1.

Insgesamt sind 50% der Beschäftigten älter als 45 Jahre. 27% der Beschäftigten sind älter als 50 Jahre. Die Verlängerung des Betrachtungszeitraums zeigt die Brisanz, die in der absehbaren Entwicklung der Altersstruktur liegt. Stark besetzt sind die Geburtsjahrgänge von etwa 1960 bis 1965. In zwei bis sieben Jahren sind diese Mitarbeiter 50 Jahre alt und älter. Bereits in etwa fünf Jahren sind am Beispiel der hier untersuchten zwölf Betriebe 50% der Mitarbeiter 50 Jahre und älter. Im Jahr 2007 waren gut 2,5% der Mitarbeiter älter als 61 Jahre. In fünf Jahren sind voraussichtlich bereits 10% der Mitarbeiter über 60 Jahre alt.

Übersicht 1: Altersstrukturanalyse



Auswertung über 12 Betriebe

| Bereich | Gesamtzahl Mitarbeiter | Mitarbeiter je Altersgruppe | | | | Mitarbeiter >45 Jahre Zahl | Mitarbeiter >45 Jahre % | Mitarbeiter >50 Jahre Zahl | Mitarbeiter >50 Jahre % |
|--------------------------------|------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|------------|----------------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|
| | | 45-50 Jahre | 51-55 Jahre | 56-60 Jahre | >61 Jahre | | | | |
| Verwaltung | 817 | 191 | 130 | 76 | 19 | 416 | 51% | 225 | 28% |
| Straßenreinigung/ Winterdienst | 804 | 190 | 135 | 82 | 20 | 427 | 53% | 237 | 29% |
| Abfallwirtschaft | 1577 | 365 | 213 | 146 | 38 | 762 | 48% | 397 | 25% |
| Grünpflege/ Friedhöfe | 369 | 84 | 53 | 35 | 16 | 188 | 51% | 104 | 28% |
| Abwasser/Kanal | 150 | 36 | 19 | 14 | 4 | 73 | 49% | 37 | 25% |
| Bauhof | 108 | 17 | 9 | 15 | 4 | 45 | 42% | 28 | 26% |
| Fuhrpark/Werkstatt | 474 | 111 | 57 | 51 | 12 | 231 | 49% | 120 | 25% |
| sonstige Bereiche | 141 | 27 | 23 | 20 | 3 | 73 | 52% | 46 | 33% |
| Summe | 4.440 | 1.021 | 639 | 439 | 116 | 2.215 | 50% | 1.194 | 27% |

¹Vgl. zu Zielsetzung und methodischem Vorgehen: Lemke, P. und Meetz, M.: Kommunale Entsorgungsunternehmen und alternde Belegschaften – Beschäftigungsfähigkeit sichern, in: VKS-NEWS, Mai 2007

²Die Mitglieder des Projekt-Expertenkreises sind im öffentlichen Bereich der Projekthomepage www.carna-verbund.de aufgeführt.

Das hat Folgen für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen. Sie müssen die zukünftigen Herausforderungen durch ältere und altersgemischte Belegschaften bewältigen. Aufgrund der sich verschiebenden Alterspyramiden werden die Möglichkeiten hierfür aber immer geringer. Es besteht also Handlungsbedarf für ein „Age-Management“ in den Betrieben, zumal es sich in der Straßenreinigung und der Abfallwirtschaft bekanntermaßen um eine körperlich sehr belastende Tätigkeit handelt.

3.2 Mitarbeiterbefragungen

In den teilnehmenden Betrieben sind alle Mitarbeiter, die 45 Jahre alt oder älter sind, schriftlich befragt worden. Der mit dem Lenkungsausschuss und dem Expertenkreis abgestimmte standardisierte und getestete Selbstausfüllfragebogen ist in zehn Hauptkapitel gegliedert:

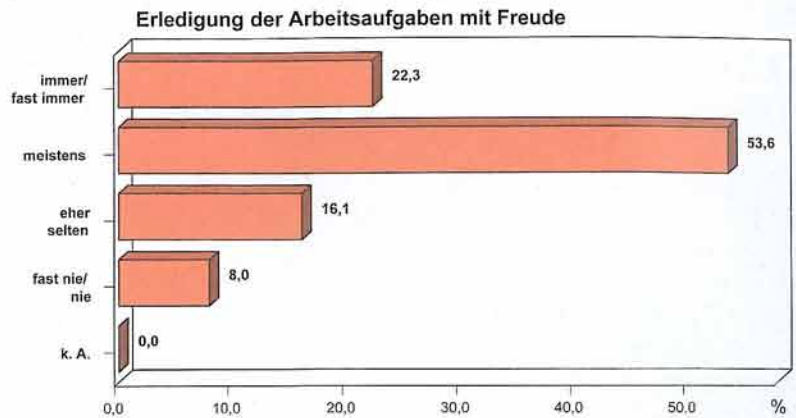
1. Zufriedenheit
2. Arbeitsorganisation und Kommunikation
3. Gesundheitszustand/Befindlichkeit
4. Arbeitsfähigkeit
5. aktuelle Krankheiten
6. geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch die Krankheiten
7. Krankenstand im vergangenen Jahr (12 Monate)
8. Arbeitsbelastungen
9. Verbesserungen
10. Wohlbefinden

Außerdem wurden allgemeine Angaben, z.B. nach der Tätigkeit, der Arbeitszeit, dem Geschlecht und dem Alter abgefragt.

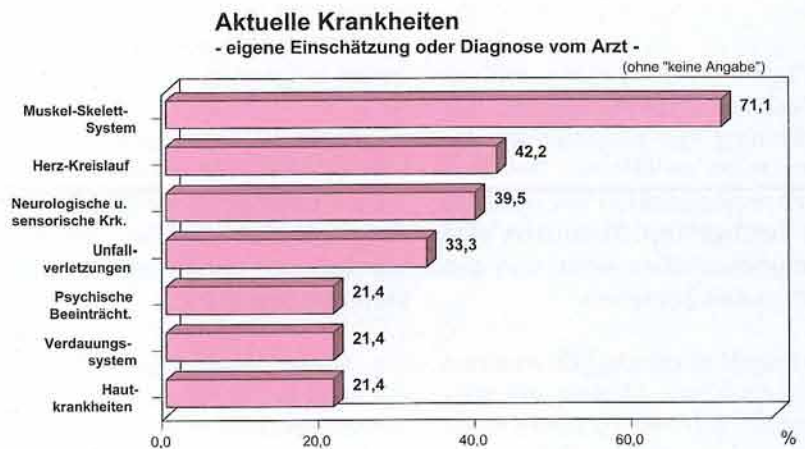
Die Fragen nach der Zufriedenheit mit der Arbeit führten zu meistens sehr positiven Antworten. Insgesamt sind mehr als 80% der befragten älteren Mitarbeiter mit ihrer Arbeit „sehr zufrieden“ oder „eher zufrieden“. Hoch ist allgemein auch die Zufriedenheit mit dem Betriebsklima. Dabei fällt auf, dass die Zufriedenheit mit dem Betriebsklima am eigenen Arbeitsplatz höher ist als in der Arbeitsgruppe und dort wiederum höher als in der Abteilung.

Die Fragen zur Beurteilung der Arbeitsorganisation und der Kommunikation ergaben betriebspezifisch höchst unterschiedliche Antworten. Gute Benotung erhielt in sehr vielen Betrieben die Arbeitsplatzgestaltung.

Übersicht 2: Arbeitsfähigkeit



Übersicht 3: Gesundheit



Durchweg positive Antworten wurden auf die Fragen zur Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit gegeben. Die hohe Motivation der älteren Mitarbeiter für ihre Arbeit fällt auf. Mehr als 70% der Befragten gaben an, sie würden ihre Arbeitsaufgaben immer oder meistens mit Freude erledigen (vgl. Musterauswertung in Übersicht 2).

Erwartungsgemäß liegen Muskel-Skelett-Erkrankungen mit großem Abstand vor allen anderen Erkrankungen an der Spitze. In fast allen Betrieben klagten mehr als 70% der Befragten über eine Erkrankung des Muskel-Skelett-Systems. Mit ungefähr 40% lagen die Herz-Kreislaufkrankungen an zweiter Stelle. Eine Musterauswertung enthält Übersicht 3.

Die Befragungen werden für jeden Betrieb individuell ausgewertet. Die Ergebnisse bilden wichtige Grundlagen für die spätere Erarbeitung betriebsindividueller Maßnahmenpakete. Bedeutende Ansatzpunkte für Maßnahmen haben sich betriebsindividuell z.B. aus den empfundenen Belastungen der Mitarbeiter und aus den gewünschten Verbesserungsmaßnahmen ergeben.

3.3 Expertengespräche und Ideenworkshops

Die Expertengespräche mit der Unternehmensleitung, dem Personalmanagement, der Personalvertretung, Abteilungsleitern, der Fachkraft für Arbeitssicherheit und teilweise dem zuständigen Betriebsarzt wurden auf der Grundlage eines Gesprächsleitfadens geführt.

Das Problem der alternden Belegschaften ist in allen teilnehmenden Betrieben erkannt worden, und es wird sich in Zukunft noch verschärfen. Deshalb wurde die Beteiligung an CARNA begrüßt und als wichtig für die längerfristige Zukunftsfähigkeit des Unternehmens erachtet. In einigen Unternehmen sind bereits gezielt Einzelmaßnahmen durchgeführt worden. Häufig wurden beispielsweise altersgemischte Arbeitsteams eingerichtet. Teilweise hat es auch Umsetzungen älterer Mitarbeiter zwischen den Bereichen gegeben. Der noch bestehende Spielraum dafür, ältere Mitarbeiter umzusetzen oder noch weitere altersgemischte Arbeitsteams zu schaffen, wird gering eingeschätzt.

In allen Betrieben gibt es für die Mitarbeiter Gesundheitsangebote, die jedoch nicht speziell für ältere Mitarbeiter entwickelt worden sind. Nach Ansicht vieler Experten ist der Aufbau eines speziell auf ältere Mitarbeiter ausgerichteten Qualifizierungsangebotes vordringlich.

Die Ideenworkshops richten sich an die weisungsgebundenen Mitarbeiter und nicht an die Führungskräfte. Die Ideenworkshops knüpfen an die Belastungen und insbesondere an die Verbesserungswünsche an, die bei der Mitarbeiterbefragung genannt wurden. Die Verbesserungsvorschläge betrafen betriebliche Detailfragen,

wie z.B. die Arbeitsorganisation, die Arbeitszeit und die Personalführung. Sehr selten sind Themen der Ergonomie und der Verbesserung von Arbeitsmitteln angesprochen worden. Nachfragen hierzu ergaben eine hohe Zufriedenheit mit der Ausstattung der Betriebe.

4. Handlungsfelder

Die Handlungsfelder und die daraus abzuleitenden Maßnahmenempfehlungen werden spezifisch für jeden Betrieb erarbeitet. Ausgangspunkt hierfür ist die Diskussion der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen sowie der Expertengespräche und der Ideenworkshops mit dem erweiterten Steuerkreis Prävention. Berücksichtigt werden außerdem die vorliegenden Erfahrungen der teilnehmenden Betriebe mit bereits partiell realisierten Maßnahmen sowie die Ergebnisse der Literaturliteraturauswertungen. Unter anderem zeichnen sich folgende Handlungsfelder ab:

1. Gesundheitsangebote, z.B. spezielle Angebote der Kantine, Pausengestaltung
2. Arbeitsorganisation, z.B. Arbeitsplatzrotation innerhalb der Schicht und wochenweise
3. Arbeitszeitregelung, z.B. versetzte Arbeitszeiten
4. Weiterbildung und Qualifikation, z.B. altersgerechte Personalentwicklungsplanung
5. Führung und Personalmanagement, z.B. Konfliktberatung

Jeder Betrieb legt seine spezifischen Handlungsfelder fest. Hieraus werden dann konkrete Maßnahmenvorschläge entwickelt. Aus den vorliegenden Erfahrungen ist bekannt, dass die Lösung nicht bei isolierten Einzelmaßnahmen liegen wird. Es kommt vielmehr darauf an, die Maßnahmen zu einem integrierten Gesamtkonzept zu koordinieren und die betrieblichen Akteure miteinander zu vernetzen.

5. Weitere Arbeitsschritte

Alle Betriebe treffen sich zu einem moderierten Erfahrungsaustausch. Es kommt darauf an, die Handlungsfelder für die Betriebe festzulegen und die Einzelmaßnahmen vor dem Hintergrund der vorliegenden Erfahrungen zu diskutieren und zu bewerten. Daran anschließend werden die betriebsindividuellen Maßnahmenvorschläge erarbeitet und präsentiert.

In der zweiten Projektphase, die im Mai/Juni gestartet wird, erfolgt die Umsetzung der Maßnahmen in die betriebliche Praxis sowie die Evaluation (Wirkungsanalyse).

Aufgrund der erzielten Ergebnisse und der großen Resonanz des CARNA-Verbundvorhabens wird im Mai dieses Jahres eine zweite Runde gestartet.

Peter Lemke, Institut Ökonomie & Prävention,
Volkartstraße 66, 80636 München,
Tel.: 089 13926368, E-Mail: le.go@gmx.net
Dr. Michael Meetz, Dr. Hamid Saberi,
uve GmbH für Managementberatung,
Kalckreuthstraße 4, 10777 Berlin, Tel.: 030 315 82 3,
E-Mail: info@uve.de