Das Demografie-Programm der Continental AG setzt auf altersgerechten Personaleinsatz im Zuge der demografischen Herausforderung.

Altersgerecht arbeiten

Deutschland muss sich zusammen mit Frankreich früher als die anderen europäischen Industrienationen mit der demografischen Herausforderung auseinandersetzen. Bei Continental haben wir bereits im Jahre 2002 das Phänomen als bedeutsam für den Konzern begriffen und eine Projektgruppe ins Leben gerufen. Schnell war geklärt, dass dieses demografische Phänomen überwiegend für die Mitarbeiter der Produktionsbereiche von Bedeutung ist und dass die Arbeitsplätze in der Administration und der Forschung vom demografischen Wandel nicht wesentlich beeinflusst werden. Daher haben wir das Hauptgewicht auf die Produktion gelegt.

Dr. Peter Dolfen, Leiter Gesundheitsschutz, Arbeits- und Unternehmenssicherheit, Continental AG, Hannover
✉ *peter.dolfen@conti.de*

In der Literatur finden sich die Begrifflichkeiten Defizitmodell und Kompetenzmodell für die Modulation der Fähigkeiten der älter werdenden Menschen. Das Defizitmodell geht von dem Nachlassen bestimmter körperlicher Fähigkeiten wie etwa Kraft und Reaktionsschnelligkeit aus, wohingegen das Kompetenzmodell überwiegend psychomentale Fähigkeiten wie Erfahrung, Übersicht, Abgewogenheit des Urteils und Risikobewusstsein in die Waagschale wirft. Diese gewonnenen Kompetenzen sind zwar sehr positiv zu bewerten, ändern aber nichts an der Tatsache, dass sich in altersgemischten Teams am Produktionsarbeitsplatz die Defizite zu Nachteilen für die älteren Mitarbeiter und sogar negativ auf das Ergebnis der gesamten Arbeitsgruppe auswirken können.

Neben dem Phänomen des veränderten Leistungsspektrums spielt bei der Betrachtung demografischer Effekte auch das Fehlzeitenverhalten der verschiedenen Alterskohorten eine bedeutsame Rolle. So zeigen neuere Statistiken, dass mit zunehmendem Alter sowohl die Häufigkeit von Krankheiten wie auch die Dauer der

Stichwörter in diesem Beitrag
- Demografie
- Gesundheit
- Eigenverantwortung

einzelnen krankheitsbedingten Abwesenheiten zunehmen. Da die Population der Mitarbeiter in den höheren Alterskohorten ebenfalls zunimmt, lässt das Zusammentreffen aller drei Faktoren für die Entwicklung der Fehlzeiten eine ungute Tendenz erwarten.

Arbeitsplätze analysieren

Im Jahre 2005 hat Continental konkrete Berechnungen für die Standorte der Rubber Group in Deutschland vorgenommen, wie sich die Population der 55- bis 65-Jährigen anteilig an der Gesamtpopulation der Produktionsmitarbeiter in Deutschland entwickeln wird. Hatten wir im Jahre 2005 rund acht Prozent unserer Produktionsmitarbeiter im Alter von 55 bis 65 Jahren, so zeigte die Hochrechnung eine Verdreifachung auf 25 Prozent im Jahr 2015. Noch beeindruckender sind die absoluten Zahlen. Stellt man sich vor, dass für tausende Mitarbeiter in dieser Alterskohorte geeignete Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt werden müssen, wirft das sofort die Frage auf, ob wir eine entsprechende Zahl altersgeeigneter Arbeitsplätze haben und an welchen Kriterien eine Altersstabilität der Arbeitsplätze festgemacht werden kann.

Im Zuge unserer Denkansätze kamen wir zu dem Schluss, dass eine absolute Zahl bezogen auf über 20 Produktionsstandorte wenig hilfreich sein würde. Nur eine konkrete Auflösung der Alterskohorten für jeden einzelnen Standort kann eine Grundvoraussetzung für eine sinnvolle Planung sein. Vor diesem Hintergrund ist ein Konzept aus sechs Handlungsfeldern entstanden, die alle eine Vielzahl verschiedener Facetten enthalten. (Abb. 1)

Die wesentlichen Elemente sind Gesundheitsmanagement, Qualifizierung, Leitlinien und Orientierung, zusätzliche Maßnahmen für die finanzielle Altersvorsorge und vieles mehr. Ich möchte an dieser Stelle den Fokus auf den Aspekt Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation richten, weil wir bei Continental hier einen speziellen Weg eingeschlagen haben, der die Gesamtkonzeption beflügelt hat.

Arbeit gestalten und organisieren

Arbeitsplätze in der Kautschukindustrie sind durch physische Belastungen, Umgang mit Chemikalien wie auch thermische Belastungen etwa bei der Vulkanisierung gekennzeichnet und daher als körperlich beanspruchend anzusehen. Hinzu kommt die Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter mit einem hohen Anteil berufsfremder oder un- und angelernter Mitarbeiter. Vor diesem Hintergrund ist für eine langfristige Beschäftigung der älteren Arbeitnehmer der gestalterische Ansatz bei der Qualität der Arbeit und Arbeitsbedingungen hilfreich.

Die Maßnahmen der Continental sind auf die permanente ergonomische Verbesserung der Arbeitsbereiche und -plätze gerichtet und sollen die Beschäftigungsmöglichkeit für jeden älteren Arbeitnehmer sichern. Das wesentlichste Element ist das Kataster altersstabiler Arbeitsplätze.

Die Grundfrage, die sich uns gestellt hat, lautet: Was macht einen Arbeitsplatz geeignet oder ungeeignet für

Abb. 1: Handlungsfelder

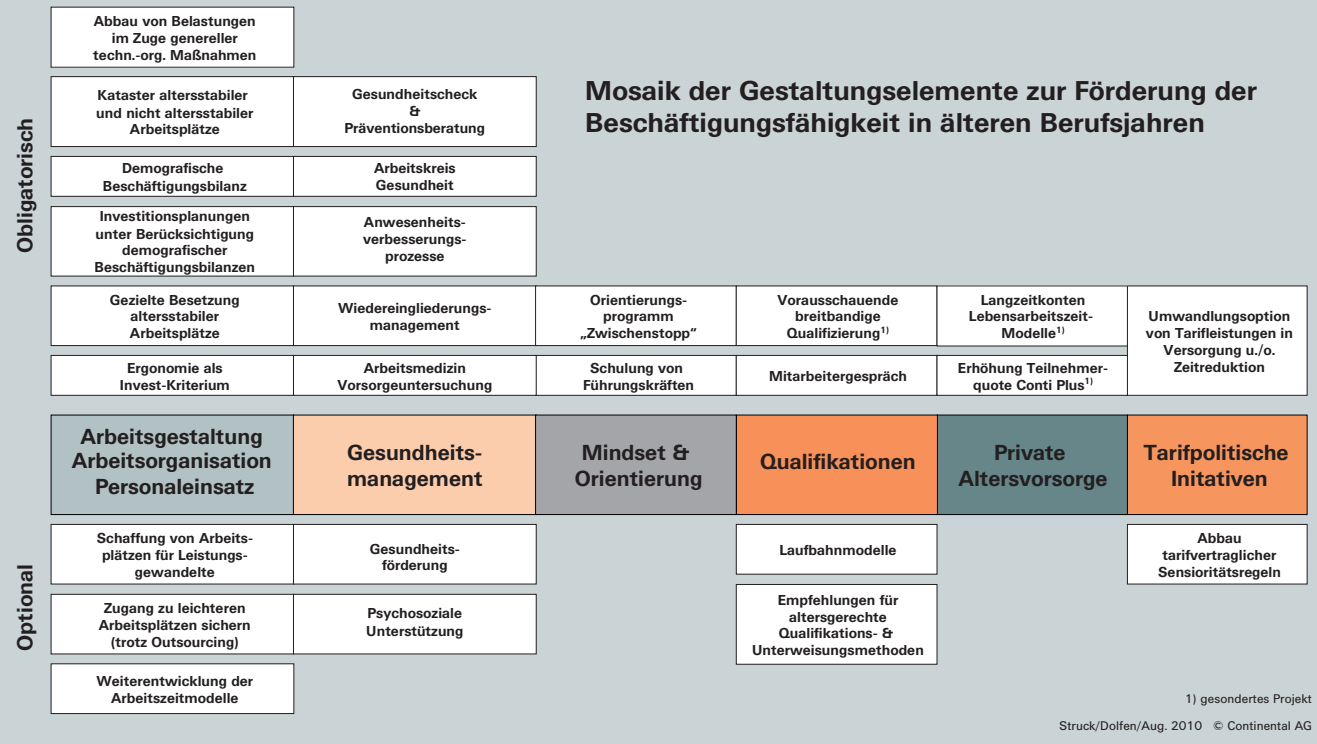
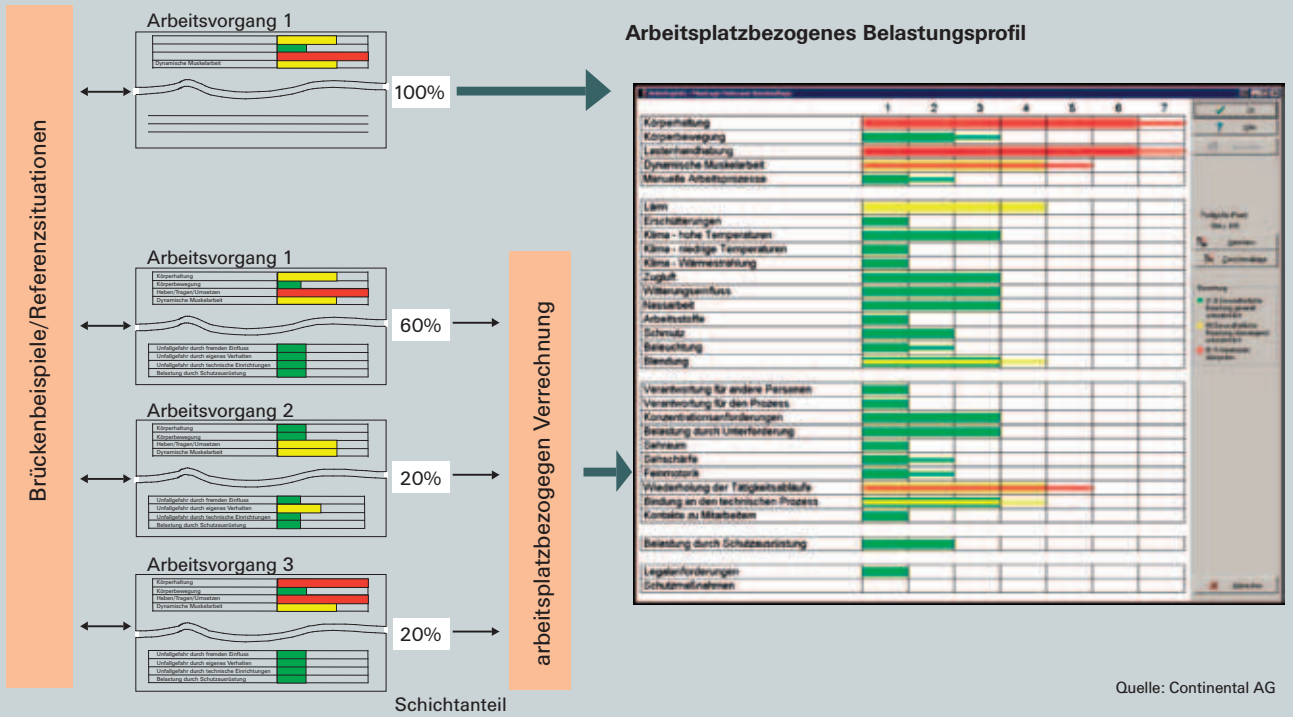


Abb. 2: Arbeitsplatzprofil



Quelle: Continental AG

einen älteren Arbeitnehmer? Zur Bestimmung der Altersstabilität der Arbeitsplätze haben wir ein Werkzeug ausgesucht und für uns weiter entwickelt, das aus dem Methodeninventar des Institutes Aser der Universität Wuppertal entnommen ist: das Belastungsdokumentationssystem [BDS]. Dabei handelt es sich aus arbeitswissenschaftlicher Sicht um eine ergonomische Gefährdungsbeurteilung, der das Belastungs-Beanspruchungsmodell, ein klassisches arbeitsmedizinisches Modell zur Bewertung der Beanspruchung von Arbeitnehmern, zu Grunde liegt.

Das Belastungs-Beanspruchungsmodell geht davon aus, dass eine Belastung auf Menschen verschieden wirkt – in Abhängigkeit von Alter, Geschlecht, Trainingszustand und Gesundheitszustand. Das ergonomische Messwerkzeug untersucht also den Arbeitsplatz eines Menschen unter verschiedensten Belastungsaspekten, wie physische Belastung mit Heben, Tragen, Schieben, Ziehen und metabolischer Belastung, der Umfeldbelastung, die sämtliche Einflüsse der Umgebung berücksichtigt wie Lärm, Vibration, Chemikalien, Licht und Wärme und nicht zuletzt die psychomentalen Belastungen, die sich aus Verantwortung, Konzentration, Komplexität der Arbeitsläufe sowie den Arbeitszyklen respektive der Zykluszeit resultieren. (Abb. 2)

Merkmale erfassen

In diesem Zusammenhang werden rund 25 Leistungs- oder Belastungsmerkmale untersucht und in ein elektronisches System eingeben. Der Arbeitsplatz, im Sinne dieser Definition und Auffassung, ist die Summe aller Tätigkeiten, die ein Mitarbeiter an einem Tag ausfüllt. Das heißt, es ist nicht ein Platz an einer speziellen Maschine oder an einem Gerät gemeint, sondern die Vielzahl der Vorgänge, die während eines Tages von einer Person erledigt werden. Die diesen Vorgängen zugeordneten Belastungen werden in einer Tagesgesamtbelastung zusammengeführt. Die gesundheitliche Bewertung, dass heißt die Umrechnung in eine Beanspruchung, erfolgt innerhalb dieses Systems an Hand von arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und bekannten gesetzlichen Grenzwerten. Dargestellt wird die Beanspruchung in einem Ampelsystem: Grün sind Belastungen, bei denen eine Gesundheitsgefahr durch Überbeanspruchung nicht zu erwarten ist; Gelb ist der Übergangsbereich, der kritisch sein kann, in der Regel aber ausführbar ist; Rot deutet an, dass die Gefahr einer Überbelastung wahrscheinlich ist und diese Tätigkeit zumindest nicht langfristig ausgeübt werden kann.

Diese Bewertung legt das Leistungsvermögen des Normal-Arbeitnehmers zu Grunde, welches etwa einer 80er-Perzentile entspricht. Es entsteht dabei ein Histogramm von rund 25 Balken, die rot, gelb oder grün gefärbt sein können und verschiedene Längen aufweisen. An dieser Darstellung ist ablesbar, ob ein Arbeitsplatz gefahrlos für einen Mitarbeiter, sei er jung oder alt ausübbar ist.

Zur Bewertung der Altersstabilität wird ein Demografie-Filter eingeschaltet. Die Abnahme dieser spezifischen Leistungsfähigkeit wird durch eine höhere Beanspruchung des Or-

ganismus ausgeglichen, was im elektronischen System entsprechend in Form höherer Beanspruchungsbalken dargestellt wird. Auf diese Weise kann die Beanspruchung des älteren Arbeitnehmers dargestellt werden und es kann auf Risiken für Personen mit diesem spezifischen Leistungsvermögen hingewiesen werden. Das Gesamturteil lautet dann entsprechend: „Ja“, das heißt keins der Kriterien, selbst bei eingelegtem Altersfilter, reicht in den roten Bereich hinein.

„Ja“ bedeutet, dass die leistungsbegrenzenden Kriterien nicht grundsätzlich zu hohe Anforderungen stellen, dass aber die Anforderungen an die Schnelligkeit, Reaktionsschnelligkeit an das Sehvermögen oder an Feinmotorik überfordernd sein könnten und daher eine gefahrlose Beschäftigung des älteren Arbeitnehmers an diesem Arbeitsplatz nur bei reduziertem Tempo möglich, aber nicht grundsätzlich ausgeschlossen ist. „Altersstabil Nein“ bedeutet die physischen Belastungskriterien sind überschritten, und aus dieser Sicht ist eine Beschäftigung älterer Arbeitnehmern in diesem Bereich nicht sinnvoll oder möglich. Wir haben uns den Maßstab gegeben, dass auf Grund der zu erwartenden Altersverteilung der Produktionsmitarbeiter etwa 25 bis 30 Prozent altersstabile in jeder Abteilung in jedem Werk vorgehalten werden müssen.

Auf einer Metaebene können nun die Arbeitsplätze werksweise, abteilungsweise, kostenstellenweise sortiert und gelistet werden, so dass der prozentuale Anteil der altersstabilen, bedingt altersstabilen und nicht altersstabilen Arbeitsplätze ausgewiesen wird. Verbesserungsbedarf kann an Arbeitsplätzen konkret bereits aus der Einzelanalyse abgeleitet werden und in eine Verbesserung des Arbeitsplatzes umgesetzt werden. Aus dem System haben wir weitere ergonomische Kennziffern abgeleitet, die gezielt die gesamtheitliche Verbesserung der Ergonomie messbar und damit steuerbar machen. Die Qualität der Arbeit einer Abteilung kann in einer Kenngröße zusammengefasst werden, die in unserem Ergonomie-Programm Basis für Zielvorgaben ist und auch die Kontrolle der Zieleinhaltung ermöglicht.

Auf diesem Kataster der altersstabilen Arbeitsplätze basieren die weiteren Komponenten des Handlungsfeldes Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsorganisation und Arbeitseinsatz. So ist zum Beispiel die Möglichkeit der kontinuierlichen Reduktion von Belastung sowohl durch technische als auch durch organisatorische Maßnahmen möglich, messbar und nachvollziehbar. Es müssen jedoch auch Lösungen gefunden werden, die es sicherstellen, dass diese altersstabilen Arbeitsplätze auch wirklich älteren Arbeitnehmern zu Gute kommen, etwa in Betriebsvereinbarungen.

Ausblick

Auf lange Sicht wollen wir erreichen, dass möglichst viele Arbeitsplätze altersstabil werden. Der erreichte Effekt ist primärpräventiv, das heißt, dass auch jüngere Mitarbeiter am Arbeitsplatz weniger stark beansprucht werden, deren Verschleiß reduziert wird und diese somit länger gesund bleiben. Sekundär können ältere Arbeitnehmer langfristig eingesetzt werden. Die Akzentuierung auf die Qualität der Arbeit mit einem zweijährigen Vorlauf für die Erstellung des Arbeitsplatzkatasters und der abhängigen, kontinuierlichen Verbesserung der Ergonomie und Qualität der Arbeit wird als unternehmensseitige Vorleistung gesehen und erhöht die Akzeptanz für die anderen Bausteine des Demografie-Programms. Sind doch das Gesundheitsmanagement mit der Aufforderung zur Verhaltensänderung und der Bereich Qualifikation Elemente, die dem Arbeitnehmer die Eigenverantwortung für die permanente Qualifizierung und seine Gesunderhaltung im Sinne der Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit übergeben und abverlangen.

Das Konzept stellt seine Tragfähigkeit zunehmend unter Beweis. In Deutschland sind bereits 25.000 Arbeitsplätze in der Datenbank erfasst, beschrieben und bewertet. Nach der erfolgreichen Einführung des Demografie-Programms in Deutschland steht zum Ende des Jahres das Roll-Out in andere Länder bevor.