



Kommunale Entsorgungsunternehmen und alternde Belegschaften – Beschäftigungsfähigkeit sichern

Peter Lemke, München; Michael Meetz, Berlin

1. Ausgangslage

Aus dem VKS im VKU-Benchmarking ist bekannt, dass in mehr als der Hälfte aller kommunalen Abfallwirtschafts- und Stadtreinigungsbetriebe über 25 % der Mitarbeiter 50 Jahre und älter sind und das mit steigender Tendenz. Diese Ergebnisse werden auch durch VerEna bestätigt. Danach sind in den untersuchten kommunalen Entsorgungsunternehmen 19 % älter als 51 Jahre und 50 % sind älter als 41 Jahre. Bekanntermaßen handelt es sich in der Straßenreinigung und der Abfallwirtschaft um eine körperlich sehr belastende Tätigkeit. Bedingt durch die Konkurrenzsituation, in der sich die kommunalen Unternehmen befinden, haben in den letzten zehn Jahren verstärkt Reorganisationsmaßnahmen stattgefunden und die Leistungsnormen sind erhöht worden – teilweise verbunden mit dem Abbau von Arbeitsplätzen. Dieser Prozess hat unter anderem dazu beigetragen, dass neben den traditionellen körperlichen Beanspruchungen eine Zunahme an psychomentalen und psychosozialen Beanspruchungen festzustellen ist. Berücksichtigt man in diesem Zusammenhang, dass nach den VerEna Ergebnissen 40 % der Beschäftigten ihre jetzige Tätigkeit zwischen 11 und 20 Jahren und immerhin 12 % diese Tätigkeit seit mehr als 21 Jahren ausüben, so wird das Ausmaß der Belastung deutlich. Von daher ist es auch wenig überraschend, dass in den von VerEna untersuchten Unternehmen 48 % der Befragten ihren Gesundheitszustand nur als zufriedenstellend bzw. als schlecht einstufen und 40 % einen Zusammenhang zwischen ihrer Tätigkeit und ihrem Gesundheitszustand sehen.

Die kommunale Entsorgungsbranche steht also vor einem mehrdimensionalen Problem. Einerseits werden die Beschäftigten immer älter. Andererseits ist der Gesundheitszustand der Mitarbeiter auf einem relativ schlechten Niveau, was sich nicht unmaßgeblich auf krankheitsbedingte Fehlzeiten auswirken dürfte.

Trotz dieser Probleme fehlen bisher systematische und flächendeckende Ansätze für eine altersgerechte Arbeitsweltgestaltung in der kommunalen Entsorgungswirtschaft.

Ältere Beschäftigte sind für die Betriebe aus verschiedenen Gründen wertvoll. Arbeitsmedizinische, arbeitspsychologische und arbeitssoziologische Untersuchungen haben ergeben, dass ältere Mitarbeiter über spezifische soziale, intellektuelle und fachliche Kompetenzen verfügen. Die frühere Vorstellung, ältere Beschäftigte seien nicht innovationsfähig, kann nicht aufrecht erhalten werden. Ältere Beschäftigte verfügen z.B. über folgende Kompetenzen, die für Innovationen notwendig sind: ein hohes Erfahrungswissen und eine gute Arbeitsmoral und -disziplin; Zuverlässigkeit und Loyalität sowie gute Führungseigenschaften.

Das Verbundprojekt „Altersgerechte Arbeitsbedingungen für kommunale Abfallwirtschafts- und Stadtreinigungsbetriebe“, welches vom VKS im VKU koordiniert und gemeinsam von der uve GmbH, Berlin, und dem Institut für Ökonomie und Prävention (IÖP), München, durchgeführt wird, setzt an diesen Problemlagen der kommunalen Entsorgungswirtschaft an.

Ziel des Projektes ist es, für kommunale Entsorgungsunternehmen praxiserprobte Präventionskonzepte zu erarbeiten, mit denen die Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit insbesondere älterer Mitarbeiter erhalten und gefördert werden. Im Mittelpunkt steht dabei die Entwicklung von altersgerechten Arbeitsstrukturen, um einerseits krankheitsbedingte Ausfallzeiten zu minimieren und andererseits die Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft in den altersgemischten Belegschaften zu verbessern. Als zentrale Andockpunkte lassen sich folgende Bereiche benennen: Arbeitsorganisation, Arbeitsgestaltung, Technikgestaltung, Qualifikation/Weiter-

bildung, Personalführung, Kommunikation und Gesundheit.

2. Projekthinhalte

Das Projekt gliedert sich in zwei Phasen. Die erste Phase umfasst die Erarbeitung eines betriebsindividuellen Maßnahmenpaketes. In der zweiten Phase erfolgt die Umsetzung der Maßnahmen in die betriebliche Praxis sowie die Evaluation (Wirkungsanalyse).

In der ersten Projektphase, für die ein zeitlicher Umfang von einem Jahr veranschlagt wird, erfolgt eine umfassende Bestandsaufnahme in jedem Unternehmen. Neben einer standardisierten Mitarbeiterbefragung (Zielgruppe Beschäftigte der Altersklasse 45 und älter) werden Experteninterviews mit den relevanten betrieblichen Akteuren und Entscheidern durchgeführt. Weiterhin wird auf Grund der Ergebnisse der Befragung eine Potenzialanalyse (Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit) erstellt. Ferner wird in den Unternehmen ein Ideenworkshop mit den Mitarbeitern durchgeführt, in dem sie ihre Verbesserungsvorschläge erarbeiten sollen. Es wird eine Priorisierung der Belastungsarten erarbeitet und mit den Entscheidern und den Experten abgestimmt und aktuelle Handlungsfelder generiert.

Weiterhin wird in dieser Phase eine umfangreiche Literaturrecherche zu praxiserprobten Erfahrungen für altersgerechte Arbeitsbedingungen durchgeführt.

Abgeleitet aus den Erkenntnissen der Bestandsaufnahme und der Literaturrecherche werden ein betriebsindividuelles modulares Maßnahmenpaket und Modelllösungen entwickelt. Dieses sogenannte „Starterpaket“ wird den Unternehmen zur Verfügung gestellt, es wird unter anderem Maßnahmen zur altersspezifischen Qualifikation/Fort- und Weiterbildung, zur Arbeitsorganisation, zur Arbeitszeitgestaltung, zur Personalentwicklung und zum Gesundheitsmanagement enthalten.

In der zweiten Projektphase, die ebenfalls ein Jahr umfasst, werden Unternehmen, die sich daran beteiligen, bei der Umsetzung der Maßnah-

men in die betriebliche Praxis durch uve und IÖP beraten und begleitet. Es wird eine umfassende Evaluation sowohl auf der Prozess- als auch auf der Wirkungsebene durchgeführt. Jedes Unternehmen kann in dieser Phase spezifische Probleme benennen, die durch die Verbundpartner in die Bearbeitung mit einbezogen werden sollen.

3. Produkte des Projektes

Folgende Produkte erhalten die Unternehmen, die sich an der ersten Projektphase beteiligen:

- Zusammenstellung von Best-Practice-Erfahrungen aus allen teilnehmenden Betrieben;
- Bestandsaufnahme bezogen auf die Leistungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und den Gesundheitszustand für Beschäftigte der Altersgruppen 45 Jahre und älter in ihrem Unternehmen;
- hieraus abgeleitet eine Potenzialanalyse hinsichtlich der zukünftig zu erwartenden Beschäftigungsfähigkeit dieser Altersgruppen differenziert nach Tätigkeitsgruppen für das Unternehmen;
- einen Vorschlag zum betrieblichen Eingliederungsmanagement;
- Vorschläge zur Personalentwicklung (PE) und zur Organisationsentwicklung (OE) unter anderem unter Berücksichtigung spezifischer Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Beschäftigte, altersabhängiger Schichtplangestaltung und Arbeitsrotationsformen, altersgemischter Gruppenarbeit;
- eine Empfehlung für ein „Starterpaket“;
- individuelle Zusammenstellung eines Maßnahmenbündels für die mittel- und langfristige Realisierung für jedes Unternehmen.

Die Unternehmen, die sich an der zweiten Projektphase beteiligen, erhalten darüber hinaus auf ihren jeweiligen Unternehmens- und Beratungsbedarf zugeschnittene Produkte:

- Ein erprobtes Maßnahmenbündel mit einer Rankingskala (Priorisierung der Maßnahmen);
- einen Organisations-Check für die Gestaltung altersstabiler Arbeitsplätze;
- Empfehlungen für altersgerechte Arbeitszeitregelungen;
- Planungshilfen für die Gestaltung nachhaltiger Veränderungen;

- ein betriebspezifisches Dokumentationssystem.

Darüber hinaus wird ein Handbuch mit modellhaften Lösungsvorschlägen erarbeitet, das in der VKS im VKU-Schriftenreihe erscheint.

4. Projektorganisation

Auf betrieblicher Ebene wird ein Steuerkreis Prävention eingerichtet, dem neben den von den Unternehmen zu benennenden Mitgliedern die Projektleiter von uve und IÖP angehören. Die Koordination und Zuständigkeit liegt bei einem der betrieblichen Mitglieder. Ferner werden, wenn notwendig, zu spezifischen Themenfeldern zeitlich begrenzte Arbeitsgruppen eingesetzt.

Auf überbetrieblicher Ebene wird unter Leitung des VKS im VKU ein Lenkungsausschuss eingerichtet, dem alle teilnehmenden Unternehmen sowie die Projektleiter von uve und IÖP angehören. Im Sinne des Benchmarkings dient dieser Lenkungskreis auch dazu, den betriebsübergreifenden Erfahrungsaustausch sicherzustellen. Weiterhin wird ein Beirat eingerichtet, dem zwei Betriebsärzte, zwei Fachkräfte für Arbeitssicherheit sowie für die Wissenschaft ein Professor der Hochschule Magdeburg-Stendal (FH) und Vertreter der teilnehmenden Unternehmen angehören. Es ist vorgesehen, dass beide Gremien gemeinsam tagen.

5. Projektbeginn und teilnehmende Unternehmen

Das Verbundvorhaben hat am 1. März 2007 begonnen und endet im April 2009. Bisher beteiligen sich zehn kommunale Entsorgungsunternehmen an dem Verbundprojekt. Hierbei handelt es sich um folgende Unternehmen:

- EAD Eigenbetrieb Abfallwirtschaft und Stadtreinigung der Stadt Darmstadt
- AWISTA Gesellschaft für Abfallwirtschaft und Stadtreinigung mbH, Düsseldorf
- Stadt Karlsruhe, Amt für Abfallwirtschaft
- Die Stadtreiniger Kassel
- Abfallwirtschaft Mannheim
- AWM Abfallwirtschaftsbetriebe Münster
- Abfallwirtschaft und Stadtreinigungsbetrieb Nürnberg

- Entsorgungsbetrieb Stadt Recklinghausen
- Städtische Betriebshöfe Rüsselsheim
- EBZ Entsorgungs- und Servicebetrieb Zweibrücken, AÖR

Für weitere interessierte Unternehmen besteht bis zum 31. Mai die Möglichkeit, sich an dem Vorhaben zu beteiligen. Interessenten wenden sich bitte an:

Dr. Michael Meetz, uve GmbH für Managementberatung, Kalkkreuthstraße 4, 10777 Berlin, Tel.: 030 31582440, E-Mail: m-meetz@uve.de

Peter Lemke, Institut für Ökonomie und Prävention, Volkartstraße 66, 80636 München, Tel: 089 622 722 10, E-Mail: Le.go@gmx.net