

Impuls:

"Demografiesensible Arbeitsplätze"

1. Was kommt bei einem Betriebsseelsorger an?

Einige Streiflichter:

- Die Altersdurchschnitte vieler Belegschaften steigen alarmierend, darüber wird allenthalben geklagt. Vor allem, weil am Arbeitsmarkt kaum Ersatz zu bekommen ist. Dies gilt vor allem im Blick auf gut ausgebildete Fachkräfte.
- Die Arbeitsbedingungen sind nach wie vor auf junge Höchstleister ("Olympioniken") ausgelegt. (Das heimliche Leitbild: Männlich, jung, gut ausgebildet, ungebunden.) Erwerbsarbeit ist Erwerbsarbeit im kapitalmarktgetriebenen Kapitalismus. In der betriebswirtschaftlichen Rechnung wird die Arbeit als "Kostenfaktor" geführt. Kosten werden minimiert und im besten Fall eliminiert. Der globale Kostendruck wird immer wieder auf den "Faktor Arbeit" umgeleitet: Druck auf Standards und Löhne, Leistungsverdichtung, Personalabbau, Auslagerungen, Tariffucht der Unternehmen. Der Gesetzgeber bietet darüber hinaus noch "Arbeit zweiter Klasse": Prekäre Arbeitsverhältnisse mit weniger Rechten (und weniger Würde!)
- Die Massenarbeitslosigkeit der letzten Jahrzehnte hat auch das Bewußtsein der Beschäftigten verändert: "Hauptsache Arbeit, frag nicht welche..." Strategien zur "Humanisierung der Arbeit" - großes Thema der 70er Jahre - kamen zum Erliegen. Auch der Interessenvertretung, Betriebsräten und den Gewerkschaften, ging es notgedrungen mehr um Erhalt von Arbeitsplätzen.
- "Wenn ich nur schon in Rente wäre..." Davon träumen heute bereits 40-Jährige. Es herrscht eine enorme Angst, wie man das Erwerbsleben noch gut über die Runden bringt, "wie man da noch lebend rauskommt...". Viele plagt die Angst, ob und wie lange man im Wettlauf noch durchhalten kann angesichts Alter und Krankheit.
- "In dieser Arbeit kann man nicht alt werden", klagen viele 50-Jährige. "Immer schneller, immer besser, immer billiger" - diese Rechnung geht, wenn überhaupt, für Ältere nicht auf, und "Schonarbeitsplätze" gibt es schon lange nicht mehr.

2. Das geht auf die Knochen - die Folgen für die arbeitenden Menschen:

- Die letzten Erwerbsjahre werden für immer mehr Menschen zur Qual. Sie fühlen

sich den Anforderungen nicht mehr gewachsen. Dies gilt insbesondere für taktgebundene Arbeit, aber auch zunehmend in Verwaltung, Dienstleistungen wie z. B. in der Pflege.

- Folgen: "Innere Kündigung", "Dienst nach Vorschrift", Demotivation, Krankheit (Burnout).
- Zerfall des Betriebs-Klimas, Beschädigung der Solidarität, offene oder versteckte Konkurrenz, Mobbing.
- Mangelnde Arbeitsunzufriedenheit schlägt auch privat durch, bis hinein in die engsten Beziehungen, Familie, Partnerschaft. Aus Arbeitsunzufriedenheit wird Lebensunzufriedenheit.
- "Angebote", "Programm" für vorzeitiges Ausscheiden werden teilweise trotz Rentenabschlägen gerne angenommen. Die Abfindungen ersetzen in der Regel nicht den durch vorzeitiges Ausscheiden entstehenden Einkommensverlust.
- Viele Ältere werden aber auch regelrecht rausgedrückt oder fühlen sich zumindest so: Ihre Arbeitsbiografie endet im Crash und hinterlässt ein ungutes Gefühl. Diese Enttäuschung führt auch zu mangelnder Aktivität im Alter. Diese Menschen finden schlecht in die "Dritte Lebensphase" hinein. Ihre Verletzungen reichen zu tief.

3. Die Folgen für die Unternehmen:

- Infolge der demografischen Entwicklung werden im Lauf der nächsten Jahrzehnte Millionen von Arbeitskräften fehlen.
- Der "Jugendlichkeitswahn" bestimmt immer noch Unternehmens-Strategien, verpufft heute aber wirkungslos und ist kontraproduktiv.
- Das Potential der älteren Erwerbstätigen wird zu wenig ausgeschöpft. Man weiß, wo der Schatz verborgen liegt, aber man hebt ihn nicht.
- Die zunehmende Überalterung von Belegschaften bei nicht angepassten Arbeitsbedingungen führt betriebswirtschaftlich zu Verlusten. Die Arbeits-Produktivität sinkt. Mit der Folge, dass der Arbeitsdruck und die "Schlagzahl" weiter erhöht werden. Das sichert vielleicht die Quantität, schadet jedoch der Qualität.
- In vielen Unternehmen hat man Angst vor den ungewissen Folgen einer Umstrukturierung. Sie kostet Geld und birgt ungewisse Risiken. Also setzt man eher auf Beharrlichkeit und altbewährte Programme, die aber nicht mehr gewinnbringend funktionieren.

- Hohe Krankenstände mit hohen Krankheitskosten (Lohnfortzahlung, Arbeitsersatz usw.) sind die Folgen.
- Arbeitsunlust, Arbeitsunzufriedenheit der Beschäftigten schlagen durch aufs Betriebs-Klima.
- Notwendige Innovationen sind mit "unzufriedenen Alten" nicht mehr zu machen. Dabei beginnt möglicherweise die "Vierte industrielle Revolution", nämlich "Arbeit 4. 0", die digitalisierte Arbeit, Verknüpfung von Fertigung, Produkt und Vermarktung. Einfache Tätigkeiten werden noch mehr entfallen.
- Wenn die Älteren im Konflikt das Unternehmen verlassen, geht wertvolles Erfahrungswissen verloren ("Bei uns treten wieder Fehler auf, die wir vor 10 Jahren schon eliminiert haben", klagt ein Ingenieur). Erfahrungswissen wird bei uns viel zu wenig gepflegt, kultiviert und abgeschöpft. Damit geht wertvolles Kapital verloren, das ist Verschleuderung kostbarer Ressourcen.

4. Alternsgerechte Arbeit - menschliche, betriebliche und gesellschaftliche Notwendigkeit

- Angesichts des demografischen Wandels einfach die Lebensarbeitszeit gesetzlich zu erhöhen, ist naiv und unverantwortlich: Viele sind "kaputtgeschafft" und werden dann noch mit Rentenabschlägen bestraft. Die "Rente mit 67" wird als heimliche Rentenkürzung empfunden. Das hat diese Generation nicht verdient. Alter ist Zeit der Ernte. Es stellt die Menschen vor neue, gewaltige Herausforderungen, nämlich dieser - leistungsmäßig und gesundheitlich eingeschränkten - Zeit Lebensqualität abzugewinnen und sich in neue Tätigkeitsfelder einzubringen.
Rentenabschläge verstärken die ohnehin drohende Altersarmut, die vor allem durch Arbeitslosigkeit und Niedriglöhne verursacht wird. Alter und Armut vertragen sich gar nicht. Sie wird von den Betroffenen als Beleidigung empfunden und ist auch volkswirtschaftlich ein einziger Unfug im Blick auf Kaufkraft und Konsum der älteren Generationen.
- Daher ist die Ausgestaltung alternsgerechter Arbeit für Mensch, Unternehmen und Gesellschaft die pure Notwendigkeit. Nur unter dieser Bedingung ist ein längerer Verbleib im Erwerbsleben gewinnbringend für alle.

5. **Alternsgerechte Arbeitsplätze: Was tun? Ein Maßnahmen-Katalog**

- Personal-Analyse: Altersstruktur im Unternehmen; Personalengpässe? Mittel- und langfristiger Personalbedarf.
- Qualifizierungs-Analyse: Welche Kompetenzen sind unverzichtbar?
- Über welche Potentiale verfügen die Älteren im Unternehmen? Wo sind Defizite erkennbar?
- Arbeitsplatz-Analyse: Gesundheitliche Gefährdungen (Gefahrstoffe, Hitze, Kälte, Stäube, Dämpfe, physikalische Einwirkungen, physische und psychische Belastungen, Überforderung, Monotonie, einseitige Belastungen, sensitive Überanstrengung, Zeit- und Termindruck; Schichtarbeit, Erreichbarkeit, Bereitschaft usw.
- Befragung der Betroffenen, Erfassung ihrer Vorschläge zur alternsgerechten Umgestaltung der Arbeitsplätze.
- Alternsgerechte Umgestaltung der Arbeitsplätze nach ergonomischen Gesichtspunkten.
- Anpassung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsabläufe.
- Altersverträgliche Arbeitszeiten, Eingrenzung von Schichtarbeit, Mehrarbeit, Wochenendarbeit, Rufbereitschaft, ständiger Erreichbarkeit usw.;
- Förder- und Beratungsangebote für die Älteren ab 50. Zukunftsplanung.
- Qualifizierung der Führungskräfte.
- Vorbereitung der Belegschaften, Maßnahmen zur Vermeidung von Altersdiskriminierung und Generationskonflikten.

6. **Alternsgerechte Arbeitsplätze: Notwendige Regulierungen**

(über Betriebsvereinbarungen oder Tarife)

- Anspruch auf einen alternsgerechten (umgestalteten) Arbeitsplatz für die Älteren ab 55 - raus aus Akkord und Taktgebundenheit.
- Die Arbeitsplätze müssen gleichwertig, zumutbar und leistungsadäquat sein.
- Verdienstsicherung. Demografiesensible Entgeltpolitik. Neudefinition von "Leistung".
- Altersgemischte Gruppen, in denen Erfahrungswissen sich mit jungem, aktuellem Wissen verbindet.
- Eventuell Reduzierung der Arbeitszeit, "Arbeitszeit à la carte".

- Sollte vorzeitiges Ausscheiden nötig werden, müsste man die Rentenabschläge über einen Fond kompensieren.

7. Alternsgerechte Arbeitsplätze: Die Bringschuld der Beschäftigten

- Bereitschaft, sich ggf.auch in ein neues Aufgabengebiet einzulassen.
- Berufliche Weiterbildung, Erwerb notwendiger Kompetenzen.
- Bereitschaft, Erfahrungswissen weiterzugeben.
- Sorgsamer Umgang mit der eigenen Gesundheit. Gesundheitsmanagement.

Entscheidend ist, dass nicht "über die Köpfe" hinweg entschieden wird. Die Betroffenen und natürlich Betriebsräte und Gewerkschaften sind in die Umstrukturierung mit einzubeziehen.

Die Qualität eines Modells alternsgerechter Arbeit entscheidet sich daran, ob alle Beteiligten gewinnen. Es darf keine Verlierer geben.

Paul Schobel, Betriebsseelsorger i. R., Böblingen