

Motivierende Arbeitsstrukturen für ältere Mitarbeiter

**Armin Zisgen, Herrmann Reutter
KSB Frankenthal**

Die KSB- Unternehmensgruppe zählt mit 12.000 Mitarbeitern zu den weltweit führenden Herstellern von Pumpen und Armaturen. In Deutschland werden an mehreren Standorten ca. 4.300 Mitarbeiter beschäftigt. Die Belegschaftsstruktur ist dadurch gekennzeichnet, dass zum überwiegenden Teil - auch in den Produktionseinheiten – qualifiziertes Fachpersonal beschäftigt wird.

Warum haben wir uns mit der Frage nach der Motivaton besonders älterer Mitarbeiter beschäftigt? Am Standort Frankenthal ist bereits heute jeder Dritte von ca. 1700 Beschäftigten über 50 Jahre alt. Wir gehen davon aus, dass in den kommenden Jahren der Anteil älterer Mitarbeiter in den Betrieben noch zunehmen wird. Dafür gibt es zwei wesentliche Gründe:

Zum einen die demografische Entwicklung mit rückläufigen Geburtenzahlen und einer im Durchschnitt zunehmend älteren Bevölkerung , zum anderen die absehbare Rentengesetzgebung und der Trend zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit. Spürbare Rentenabschläge sorgen schon heute dafür, dass sich die Arbeitnehmer einen vorgezogenen Eintritt in den Ruhestand sehr gut überlegen müssen.

Vor diesem Hintergrund haben wir im Dezember 2001 mit Unterstützung des Arbeits- und Sozialministeriums Rheinland-Pfalz ein Projekt mit dem Titel „Motivierende Arbeits- und Qualifizierungskonzepte für ältere Arbeitnehmer/Innen und Arbeitnehmer der KSB AG“ gestartet.

Die Frage nach motivierenden Arbeitsbedingungen stellt sich aus zwei Gründen: Viele Mitarbeiter haben noch immer den Wunsch, mit der Altersteilzeitregelung früher aus dem Berufsleben auszusteigen. Diese Regelungen ermöglichen es immerhin, bereits vor dem 58. Lebensjahr in die sogenannte Ruhensphase zu gehen. Bezogen auf diese Mitarbeiter kann es sinnvoll sein, insbesondere die Erfahrungsträger zu motivieren, etwas länger zuarbeiten. Die Frage wird sich aber verschärft mit Blick auf die Älteren stellen, die bis zu einer möglicherweise höher gesetzten gesetzlichen Altersgrenze berufstätig bleiben wollen oder müssen.

Die Beschäftigungsfähigkeit und Motivation der älteren Mitarbeiter zu Erhalten, ist auch ein Beitrag zur Zukunftssicherung unseres Unternehmens. Mit steigendem Durchschnittsalter der Beschäftigten wird es für ein Unternehmen entscheidend, wie es seine älteren Mitarbeiter optimal einsetzen und deren Know-how dauerhaft im Unternehmen halten kann. Obwohl unser Projekt nicht von dem Ansatz ausgeht, dass Ältere allein schon aufgrund ihres Alters weniger leistungsfähig sind, basiert es doch auf der Erfahrung, dass viele ältere Arbeitnehmer – aus durchaus verständlichen Gründen – „einen Gang zurückschalten“ und sich dem Stress in der Arbeitswelt

seinen verschiedenen Ausprägungen nicht mehr in gleicher Weise wie jüngere Berufstätige aussetzen wollen oder können.

Projektverlauf im Überblick

Da das Projekt mit Unterstützung des Arbeits- und Sozialministeriums Rheinland-Pfalz durchgeführt wurde, war es der damalige Arbeitsminister Florian Gerster, der den offiziellen Startschuss im Rahmen einer Betriebsversammlung gab. Durch diesen Auftakt konnte das Projekt einer breiten Betriebsöffentlichkeit bekannt gemacht werden.

In den vorbereitenden Gesprächen mit dem Ministerium hatten wir Einigkeit darüber erzielt, einen externen und damit neutralen Berater hinzuzuziehen. Auf Vermittlung des Ministeriums konnte so das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW) für die Begleitung gewonnen werden.

Im nächsten Schritt haben wir in einer kleinen betrieblichen Arbeitsgruppe, zusammengesetzt aus Mitarbeitern der Personalabteilung, Vertretern des Betriebsrates und dem betrieblichen Sozialbetreuer, in einem Workshop unter der Moderation der RKW-Berater Zielsetzung, Struktur und Durchführung des Projektes festgelegt. Von den RKW-Moderatoren wurden dann „Expertengespräche“ mit betrieblichen Führungskräften, Vertretern des Betriebsrates und des Personalwesens durchgeführt, um aus deren Sicht detailliert die Beschäftigungssituation der älteren Arbeitnehmer zu erfassen.

Auf der Basis der bis dahin gewonnen Informationen konnte die Kernaktivität im Rahmen der Analysephase gestartet werden: die Workshops mit der eigentlichen Zielgruppe, den älteren Mitarbeitern. Es war von Anfang an klar, dass dieses Projekt nicht ohne Beteiligung der Betroffenen selbst durchgeführt werden konnte und sollte. Wir haben uns deshalb dafür entschieden, jeweils einen Workshop mit Produktionsmitarbeitern und mit Angestellten durchzuführen. Auch im Nachhinein erwies sich die Trennung der beiden Gruppen als sinnvoll, da so besser auf die unterschiedlichen Beschäftigungssituationen eingegangen werden kann. Bei der Einladung stellte sich die Frage, wo eine Altersgrenze gezogen werden sollte. Ab welchem Alter fällt ein Beschäftigter in die Kategorie „ältere Mitarbeiter“? Für die Durchführung der Workshops haben wir die Grenze bei 50 gesetzt. Natürlich ist diese Grenze letztendlich willkürlich. Aber wir wollten bewusst den Kreis nicht zu klein halten.

Ausserdem wissen wir aus Erfahrung, dass sich Mitarbeiter angesichts der Möglichkeit, mit 55 eine Altersteilzeitvereinbarung abschließen zu können, mit der Frage auseinandersetzen, wann sie aus dem Erwerbsleben aussteigen wollen. Wir haben also alle Mitarbeiter, die das 50. Lebensjahr vollendet hatten,

angeschrieben und zu den Workshops eingeladen. Eine weitere Differenzierung, z.B. nach Führungskräften, fand nicht statt.

Die Teilnahme an dem Projekt war selbstverständlich freiwillig. Die Veranstaltungen fanden an zwei Nachmittagen während der Arbeitszeit statt. Die Resonanz auf die Einladungen war positiv, so dass mit jeder Mitarbeitergruppe ein Workshop mit nahezu 20 Teilnehmern durchgeführt werden konnte. Es nahmen jeweils Vertreter des Betriebsrates, aber keine Mitarbeiter des Personalwesens teil. Grundlage beider Workshops war die Frage: „Was könnte Sie motivieren über das 60. Lebensjahr hinaus zu arbeiten?“

Führung und Arbeitsbedingungen

In beiden Gruppen äußerten sich die Mitarbeiter sehr offen über ihre Arbeitssituation, so dass die Antworten und Vorschläge auf die Fragestellung als sehr realistisch angesehen werden können. Die Antworten konzentrierten sich auf zwei große Themenbereiche, die in den Augen der Mitarbeiter ihre Arbeitssituation – und damit auch die Frage nach dem Zeitpunkt des Ausstiegs aus dem Berufsleben– entscheidend beeinflussen. Dies sind die Themen Führung und Arbeitsbedingungen.

Führung

An erster Stelle steht der Wunsch der Mitarbeiter nach persönlicher Wertschätzung. Sie wollen, dass ihre Arbeit Anerkennung findet (was durchaus auch Kritik beinhalten kann) und sie nicht nur als „Funktion“ oder „Kostenfaktor“ gesehen werden. In diesem Zusammenhang spielt natürlich die Kommunikation mit den Führungskräften eine besondere Rolle.

Wo diese Kommunikation nur auf das sachlich Notwendige reduziert wird, kann keine Wertschätzung zum Ausdruck gebracht werden. Im Rahmen dieser Kommunikation, so der Wunsch der Mitarbeiter, muss auch der Sinn des eigenen Arbeitsauftrages vermittelt werden. Die Mitarbeiter wollen wissen, wie sich ihre Arbeit in die Strategien und Ziele des Unternehmens einordnet.

Ganz wichtig für die älteren Mitarbeiter ist die persönliche Perspektive. Es sind Fragen wie diese, die viele ältere Mitarbeiter beschäftigen: „Was passiert mit mir in den restlichen Jahren meines Arbeitslebens? Werde ich noch einmal versetzt? Muss ich gar noch einmal den Standort wechseln? Welche Auswirkungen haben eventuelle organisatorische Veränderungen auf mein persönliches Schicksal?“ Es ist verständlich, dass gerade derartige Fragen einen hohen Einfluss auf die Entscheidung haben können, wie lange jemand arbeiten will.

Arbeitsbedingungen Hier ist an erster Stelle der in den Augen der Mitarbeiter zunehmende Leistungsdruck zu nennen. Auch bei den gewerblichen

Mitarbeitern in der Produktion besteht der Leistungsdruck nicht so sehr in einer direkten körperliche Belastung sondern belastend sind Faktoren wie bspw. Mehrarbeit und Termindruck. Dementsprechend zielen hier die Vorstellungen der Mitarbeiter auf eine Reduzierung dieser Belastungen in Form von weniger Schicht- und Mehrarbeit oder zum Beispiel dadurch, dass Arbeitszeitanteile im Rahmen von Patenmodellen zur Verfügung gestellt werden. So kann zum Beispiel ein erfahrener Zerspanungs-mechaniker für die Einarbeitung von Jungfacharbeitern zuständig sein. In der Zeit, in der er den Jüngeren einarbeitet, ist er von produktiven arbeiten entlastet, hat also weniger Leistungsdruck. Insgesamt kam von den Mitarbeitern eine Fülle an Vorschlägen, die dann in einem Nachbereitungsworkshop nach der Möglichkeit und Dringlichkeit der Umsetzung strukturiert wurden.

Ergänzend muss darauf hingewiesen werden, dass nahezu zeitgleich ein Projekt zur Förderung des Betriebsklimas durchgeführt wurde, dessen Ergebnisse (insbesondere in der Kategorie Führung) mit denen dieses Projektes übereinstimmten. Von daher war im Unternehmen Einsicht in die Notwendigkeit, etwas gegen diese Belastungen unternehmen zu müssen, vorhanden. Auch von der Arbeitnehmerseite wurden entsprechende Aktivitäten gefordert. Aufbauend auf dem bereits im Unternehmen vorhanden Instrumentarium wurden die im Folgenden beschriebenen Maßnahmen umgesetzt (bzw. konzipiert, sofern noch nicht vorhanden).

Handlungsfelder und Maßnahmen

Mitarbeiterbeurteilungen und Potenzialanalysen wurden bereits regelmäßig durchgeführt. Insofern lag es nahe, die Entwicklung und Perspektive älterer Mitarbeiter konsequent einzubeziehen. Wir haben uns dafür entschieden, in unserer Mitarbeiterbeurteilung gezielt nach speziellen Erfahrungen und Fachkenntnissen dieser Mitarbeiter zu fragen und auch eventuelle alternative Einsatzmöglichkeiten festzustellen. Das dient einmal dem Ziel die Know-How-Träger konsequent und systematisch zu identifizieren, zum anderen wird die Führungskraft so aufgefordert, mit dem älteren Mitarbeiter über dessen Perspektive zu reden und sich darüber Gedanken zu machen. Damit ist auch sichergestellt, dass es keine Altersobergrenze für die Durchführung von Mitarbeiterbeurteilungen gibt und weder Führungskräfte noch Mitarbeiter nicht mit dem Hinweis auf das Alter auf die Anwendung dieses Instruments verzichten können.

Damit diese Erkenntnisse nicht auf dem Beurteilungsbogen „vergessen“ werden, müssen sie durch eine entsprechende planerische Maßnahme ergänzt werden. Wir bereiten deshalb – nach einem ersten Probelauf – ein handhabbares Instrument zur qualitativen Personalplanung vor.

Patenmodelle Die Durchführung von Patenmodellen, die es zwar bisher auch schon gegeben hat, wurde systematischer gestaltet. Insbesondere der Frage, wer

als Pate geeignet ist, kommt eine besondere Bedeutung zu. Nicht jeder, der ein bestimmtes Alter erreicht hat, eignet sich automatisch für eine derartige Aufgabe. Hier wird auch wieder die Notwendigkeit der individuellen Beurteilung deutlich. Zu klären ist auch jeweils, ob bestimmte Zeitkontingente für eine Patenfunktion bereitgestellt werden müssen und wie sich diese Funktion auf das Entgelt auswirkt (vor allem für Mitarbeiter in Fertigungsbereichen).

Führungskräfte-Feedback Eine wichtige Maßnahme auf der Führungsseite ist die flächendeckende Einführung des Führungskräfte-Feedbacks. Verstanden als ein Feedback, das Beschäftigte ihren Vorgesetzten geben. Nach einem Pilotdurchlauf im vergangenen Jahr werden wir dieses Instrument in diesem Jahr im gesamten Unternehmen einführen. Gerade davon versprechen wir uns einen wesentlichen Beitrag zur Förderung der offenen Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.

Um die Gestaltung spezifischer Arbeitsbedingungen für Ältere auszuarbeiten, wurde eine kleine Arbeitsgruppe, bestehend aus Mitarbeitern des Personalwesens und Betriebsratsmitgliedern gebildet. Der Betriebsrat war in das gesamte Projekt einbezogen und arbeitete sehr konstruktiv mit. Diese Mitwirkung ist gerade bei diesem Themenkomplex absolut notwendig, da hier zwangsläufig auch mitbestimmungspflichtige Fragen (vor allem beim Entgelt und bei der Arbeitszeit) behandelt werden.

Altersspezifische Einzelmaßnahmen

Im Einzelnen wurden folgende Maßnahmen ausgearbeitet:

Ab 55 Jahre

- Die Perspektive der Älteren wird im Rahmen des Beurteilungsgesprächs explizit angesprochen. Damit wird auch ein adäquater Einsatz der Erfahrungsträger sichergestellt.
- Bei der Teilnehmerzusammensetzung von EDV-Trainings wird nach Möglichkeit darauf geachtet, dass Ältere unter sich bleiben. Es fällt ihnen dann leichter, ihre Fragen einzubringen, als wenn sie neben einem jungen Kollegen sitzen, der mit dem PC aufgewachsen ist.
- Beim werksärztlichen Dienst kann ein kostenfreier Gesundheitscheck in Anspruch genommen werden.

Ab 58 Jahre

- Besondere körperliche Belastung durch den Schichtdienst war ein Punkt, den die gewerblichen Mitarbeiter genannt hatten. Auf Wunsch werden Mitarbeiter, die das als belastend empfinden, von der Nachtschicht befreit, und zwar auch dann, wenn keine gesundheitliche Beeinträchtigung vorliegt.

- Bei einem entsprechenden Guthaben auf dem Langzeitkonto kann die wöchentliche Arbeitszeit reduziert werden. Dies ist möglich, da bereits seit zwei Jahren ein entsprechendes Arbeitszeitkonto existiert, auf dem u.a. für solche Zwecke Arbeitszeit angespart werden kann.

Ab 60 Jahre

- Wenn der Mitarbeiter 25 Jahre und länger im Unternehmen ist, kann sein Entgelt bei Versetzung oder organisatorischer Veränderung nicht mehr sinken, sondern bleibt mindestens konstant.
- Wir unterstützen ältere Führungskräfte, die auf eigenen Wunsch von ihrer Führungsaufgabe entbunden werden wollen bei der Suche nach einer adäquaten Einsatzmöglichkeit ohne Einkommens- und Statusverlust.

Ab 63 Jahre

- Die Mitarbeiter erhalten 3 Tage zusätzlichen Urlaub, wenn der Jahresurlaub zur Regeneration nicht ausreicht.
- Bei einer längeren Erkrankung wird einmalig das Entgelt drei Monate lang weiter gezahlt.

Weitere Maßnahmen ohne direkte Anbindung an Altersgrenzen:

- Der Einsatz im Rahmen von Patenmodellen hat keine Auswirkungen auf das Entgelt.
- Im Rahmen von Nachfolgeregelungen werden ausreichend terminierte Doppelbesetzungen sichergestellt.
- Wir stellen Arbeitsplätze für Mitarbeiter bereit, die aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr an ihrem Stammarbeitsplatz bleiben können.
- Im Rahmen unserer Fachlaufbahn bieten wir Aufgaben an, bei denen erfahrene Mitarbeiter ihr Spezialistenwissen ohne Abteilungs- und Personalverantwortung einbringen können.
- In unseren Führungstrainings werden die besonderen Bedürfnisse gerade dieser Mitarbeiter berücksichtigt.
- Unsere Betriebskrankenkasse bietet speziell für diese Mitarbeiter eine Aktivwoche an.
- Wenn der Zeitpunkt des Eintritts in den Ruhestand feststeht, bereiten wir den Mitarbeiter mit Partner auf diesen Lebensabschnitt vor.

Um das Programm in der Unternehmensöffentlichkeit zu kommunizieren, haben wir es in einer Broschüre zusammenfassend dargestellt und an jeden Mitarbeiter verteilt. Wichtig ist, dass natürlich alle Maßnahmen freiwillig sind. Bei Start des Projektes gab es aus der Belegschaft auch kritische Fragen, zum

Beispiel ob es nun keine Möglichkeiten mehr gäbe frühzeitig auszuschneiden. Wir werden aber weiterhin auf der Basis einer Betriebsvereinbarung auch Altersteilzeitvereinbarungen anbieten.

Schlussfolgerungen

Eine wesentliche Erfahrungen aus diesem Projekt lautet: Man sollte sich mit Fragen der Motivation und Qualifizierung von älteren und mit der altersgerechten Gestaltung von Arbeitsplätzen nicht erst befassen, wenn ein Mitarbeiter die Grenze von 50 Jahren überschritten hat. Auch wenn das banal klingen mag, kann man es nicht oft genug wiederholen: Eine wichtige Voraussetzung für die Motivation ist die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern. Wenn Mitarbeiter früh gelernt haben, offen für Veränderungen zu sein, werden sie damit auch in späteren Berufsjahren keine Probleme haben.

Kein Unternehmen kann es sich leisten, Mitarbeiter ab einem bestimmten Lebensalter ganz oder teilweise aus dem Leistungsprozess herauszunehmen. Auch die Mitarbeiter wollen nicht von einem bestimmten Alter an als schonungsbedürftige Sondergruppe behandelt werden. Allerdings gibt es unter älteren Mitarbeitern leistungsstärkere und leistungsschwächere. Wenn die älteren Mitarbeiter motiviert werden sollen, länger berufstätig zu bleiben, dann werden natürlich auch die motiviert, bei denen ein früherer Austritt aus Unternehmenssicht vielleicht wünschenswert wäre.

Auch wenn das Projekt das Ziel hatte, Rahmenbedingungen für eine längere Berufstätigkeit zu klären, zeigen die Ergebnisse doch auch, dass man Pensionierungsgrenzen nicht ohne Rücksicht auf individuelle Wünsche und Bedingungen hinaus schieben kann. Wenn jemand 40 Jahre gearbeitet hat, dann muss man das respektieren.

Abschließend muss eine aus Unternehmenssicht selbstkritische Frage angemerkt werden: Wie realistisch und machbar ist die Absicht, Mitarbeiter länger arbeiten zu lassen, wenn das Unternehmen in die Situation kommt, Personal reduzieren zu müssen? Wird dann nicht – aus nachvollziehbaren Gründen – wieder der Ruf nach Frühpensionierungsregelungen laut?

Die angesprochenen Maßnahmen sind angesichts des demografischen Wandels und der zu erwartenden Belegschaftsstrukturen notwendig. Möglicherweise in der Zukunft einmal notwendige Personalreduzierungen relativieren nicht die Dringlichkeit dieser Fragestellung. Gleichwohl empfiehlt es sich, offen zu kommunizieren, dass unter bestimmten Bedingungen auch Frühpensionierungen ein sinnvoller Schritt sein können.