

Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer bei Gruppenarbeit – erste Erfahrungen und Ergebnisse aus einem LEONARDO-Projekt

Jürgen Strauß

Diplomsoziologe, wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsbereich I, Arbeit – Organisation – Umwelt, des Landesinstituts Sozialforschungsstelle Dortmund

In diesem Beitrag geht es um den Zusammenhang von betrieblicher Reorganisation (Gruppenarbeit) und betrieblichen Altersstrukturen. Dabei kommt der Qualifizierung von Personalverantwortlichen zur Wahrnehmung und Förderung von Leistungs- und Kooperationspotentialen von jüngeren und älteren Arbeitnehmern eine Schlüsselstellung zu. Das LEONARDO-Projekt leistet durch die Entwicklung eines Qualifizierungskonzeptes und von Qualifizierungsbausteinen für Gruppensprecher und andere Personalverantwortliche einen Beitrag dazu.

„Entwicklung einer Handlungshilfe für betriebliche Personalverantwortliche zur Integration älterer Arbeitnehmer bei Gruppenarbeit“ – so lautet der Titel eines auf zwei Jahre angelegten LEONARDO-Projekts, das die IG Metall in Kooperation mit der Sozialforschungsstelle Dortmund durchführt. Dabei geht es um die Entwicklung von Qualifizierungsbausteinen für Personalverantwortliche im weiteren Sinne, einschließlich unmittelbarer Vorgesetzter, Gruppensprecher und Betriebsräte, um deren Wissen und Kompetenzen zur Integration älterer Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen bei der betrieblichen Einführung und Weiterentwicklung von Gruppenarbeit zu fördern. Es soll ein Beitrag zur Bewältigung der europaweiten Herausforderungen geleistet werden, die sich aus dem Zusammentreffen von „älter werdenden Belegschaften“ und betrieblichen Erfordernissen zur Modernisierung von Betriebsorga-

nisation und Arbeitsorganisation ergeben. Das Projekt geht davon aus, daß dabei der Wahrnehmung, Förderung und Nutzung der kooperativen Kompetenzen von Arbeitnehmern unterschiedlicher Altersstufen eine Schlüsselstellung zukommt, und zwar sowohl am Arbeitsplatz als auch im Betrieb. Damit steht es quer zu Tendenzen in Betrieb und Gesellschaft, bei knapper werdenden Ressourcen auf das Anheizen von Generationen-Konflikten zu setzen und zugleich mit der Bindekraft von Generationen-Solidarität auch Potentiale für innovative Lösungen aufs Spiel zu setzen.

Am LEONARDO-Projekt sind neben der IG Metall und dem Koordinator Sozialforschungsstelle Dortmund Gewerkschaften und Betriebe aus Deutschland (John Deere Werke, Mannheim), Schweden (Swedish Metalworken Union; Volvo Construction Equipment, Werke Hallsberg und Eskilstuna) und Großbritannien (Amalgamated Engineering and Electrical Union, Training Center; Rover Werke, Solihull) beteiligt.

Ende November 1996 fand ein Workshop mit John Deere-Beschäftigten und Gästen aus den Partnerbetrieben/-gewerkschaften in Schweden und Großbritannien statt, auf dem erste Erfahrungen und Ergebnisse des Projekts vorgestellt und diskutiert wurden. Der Schwerpunkt lag dabei auf einer detaillierten Bestandsaufnahme unterschiedlicher betrieblicher Problemsichten und Handlungsansätze. Das Eingangsreferat des Workshops wird im folgenden – in einer überarbeiteten Fassung – dokumentiert.

Ältere Arbeitnehmer im Betrieb am ehesten verzichtbar?

Am 6. Januar 1995 meldete die Westfälische Rundschau im Wirtschaftsteil unter der Überschrift „Maschinenbau ausgeblutet – zu schwach für den Schnellstart“. „Die westdeutschen Maschinenbauer haben ihre Belegschaften um 250 000 auf 1,01 Mio. abgebaut. Die entlassenen Facharbeiter und erfahrenen Meister fehlen nun an allen Ecken und Enden“. „Nun“ heißt: bei der Zunahme der Aufträge Ende 1994. „Der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) rechnet wieder mit Neueinstellungen bis zu 40 000 Personen. Doch viele der über 50jährigen Kollegen mit enormer Erfahrung sind kaum zurückzuholen. Viele sind nach jahrzehntelanger Firmenzugehörigkeit über ihren Rausschmiß tief verbittert, ist in den Unternehmen zu hören. Der VDMA-Präsident räumt ein, daß manche Schnitte offenbar zu weit in die gesunde Substanz gingen. Auch die Zauberformel ‚Lean Production‘ zeigt im Aufschwung ihre Schwachstellen. Schlanke wurden in manchen Fällen nicht schneller, sondern langsamer.“

Es wird von einer – freilich nachträglichen – Wertschätzung älterer Arbeitnehmer, in diesem Fall über 50jährige Facharbeiter und Meister, berichtet. Den Kollegen wird enorme Erfahrung zugeschrieben. Ihr Ausscheiden aus dem Betrieb, damit wohl auch in diesem Fall das Wegbrechen einer ganzen Altersgruppe, ist nicht ohne Probleme für Betriebe und Betroffene. In einer schwierigen konjunkturellen Situation ist die finanziell abgesicherte „Freisetzung“ von älteren Kollegen eine Maßnahme, die eine hohe Akzeptanz auf allen Seiten findet oder zu finden scheint. Die mögliche Rückseite der Medaille ist, dem Betrieb entsteht ein Verlust an notwendigem Erfahrungswissen und auf seiten von älteren Mitarbeitern bildet sich Verbitterung; zuweilen eine tiefe Verbitterung über berufsbiographische Brüche.

Erfahrungswissen und Gruppenarbeit

Altern im Betrieb hat viele Gesichter. Eines davon kann Erfahrungswissen sein. Erfahrungswissen kann in Gruppenarbeit gut zur Geltung kommen.

Beispielhaft sollen zwei Arbeitsbereiche und Tätigkeiten bei John Deere, in denen Erfahrungswissen in Gruppenarbeit einen wichtigen Stellenwert haben kann und hat, benannt werden. Es sind Arbeitsbereiche mit deutlich unterschiedlichem Technisierungsgrad und entsprechend unterschiedlichen Anforderungen an manuelle Tätigkeiten.¹

Es handelt sich um die **mechanische Fertigung**, die Großgußteilmontage, wo Hinterachsgehäuse und Zapfwellengehäuse für Landmaschinen an CNC-Bearbeitungszentren in längeren Zyklen gefertigt bzw. bearbeitet werden. Die Tätigkeiten dort sind recht anspruchsvoll und verantwortungsvoll und umfassend, auf die Gruppe bezogen, neben An- und Abführen von Werkstücken: Programmieren, Überwachungsarbeiten, Werkzeugwechsel und Qualitätsprüfungsarbeiten. In der Kombination dieser Tätigkeiten im Rahmen von Gruppenarbeit kann sich Erfahrungswissen gut herausbilden und zur Geltung kommen: sowohl im Hinblick auf die technische Beherrschung des Arbeitsprozesses als auch, was die Bewältigung der arbeitsorganisatorischen Abläufe angeht. Bei dem mitarbeitenden Gruppensprecher kommt noch eine dritte Komponente hinzu: Erfahrungen, was Personaleinsatzfragen, die Stärken und Schwächen von Kollegen, ihre jeweilige besondere Einsetzbarkeit, ihre Flexibilität usw. angeht. In Gruppen dieses Arbeitstyps haben wir eine Reihe von älteren Kollegen angetroffen, die nicht nur mithalten, vielmehr aufgrund ihres spezifischen Erfahrungswissens Vorteile zur Geltung bringen können.

Ein anderes Beispiel stellt die **Endmontage** von Traktoren bei John Deere dar. Hier über-

wiegt die manuelle Arbeit. Es geht um kurzzyklische Tätigkeiten am Band. Etwas genauer wurde im vorderen Bandabschnitt, am sogenannten Plattenband, die Rahmenmontage von Motoren, Getrieben etc. angeschaut. Die Tätigkeiten hier werden in streng taktgebundene am Band und solche, die direkt zugeordnet in der Vormontage ausgeübt werden und etwas weniger streng getaktet sind, unterschieden. In der Endmontage arbeiten viele ältere Kollegen zwischen 45 und 55 Jahren. Da Gruppenarbeit hier u. a. auch eine Vergrößerung des Arbeitsumfangs i. S. der Ausübung unterschiedlicher Tätigkeiten am jeweiligen Bandabschnitt umfaßt, kann Erfahrungswissen i. S. einer routinierten Beherrschung unterschiedlicher Tätigkeiten gute Dienste leisten. An diesem Bandabschnitt beeindruckte besonders ein spanischer Kollege, der bereits 27 Jahre im Betrieb war und sehr effektiv eine Springertätigkeit ausübte, flexibel und umsichtig bei einer Vielzahl von Einzeltätigkeiten „einsprang“.

Was ist mit diesem viel strapazierten Wort „Erfahrungswissen“ gemeint?² Es ist ein Praxiswissen, d. h.: es kann nicht systematisch erworben werden, sondern setzt Erfahren und Lernen in und aus der eigenen Praxis voraus. Weiter speist es sich vor allem aus sinnlichen oder doch sinnlich vermittelten Erfahrungen, aus Sehen, Hören, Fühlen usw. Es geht drittens um einen sich über längere Zeiträume, also langjährig kumulativ aufbauenden Prozeß der Erfahrung. Und schließlich ist Erfahrungswissen eng an Personen und Situationen gebunden, läßt sich von diesen nicht ohne weiteres ablösen, in klaren und eindeutigen Worten ausdrücken oder verallgemeinern. Erfahrungswissen ist so gesehen intuitives Wissen. Es ist gebunden an eine längere Verweildauer im Betrieb und/oder längere praktische Lernprozesse im Beruf und ist darüber an ein fortgeschrittenes Lebensalter gekoppelt.

Dieser Wissenstypus, so eine verbreitete Argumentation, hat mit zunehmender Innova-

tionsgeschwindigkeit sehr stark an Wert verloren und verliert ihn weiter. Das ist bezogen auf neue Produkte und Technologien z. T. auch richtig. Mit technischen Innovationen können tatsächlich viele langjährig erworbene Spezial-Qualifikationen einschließlich von Kniffen und Tricks entwertet werden und auch damit verbundene Denk- und Arbeitsweisen.

Erfahrungswissen hat nicht nur mit technischen Qualifikationen zu tun, sondern auch mit der betrieblichen Arbeitsorganisation. Eine gute Kenntnis der Arbeits- und Betriebsorganisation sowie eine flexible Nutzung der Instanzen- und insbesondere auch der informellen Wege im Betrieb gehört mit zu dem „Pfund“ an Erfahrung, mit dem ältere Mitarbeiter/-innen „wuchern“ können.

Eine dritte Dimension ist Erfahrung im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten. Eine realistische Einschätzung, was mit wem im Betrieb geht und was nicht, eine darauf – und auf mit dem Lebensalter sich wandelnde Orientierungen bzw. Werte – beruhende Fähigkeit zur sozialen Integration kann ein weiteres „Pfund“ älterer Mitarbeiter sein. Jüngere Mitarbeiter sind häufig entsprechend ihrem Stadium im Lebenszyklus auf eine – auch konkurrenzhaftere – Durchsetzung ihrer eigenen Interessen aus. Ältere können häufiger zum sozialen Ausgleich bei Konflikten beitragen.

Diese beiden unterbelichteten Dimensionen von Erfahrungswissen – die organisatorische und die soziale – veralten weniger schnell, sie sind stabiler als die technische Seite. Und sie gewinnen bei Gruppenarbeit gegenüber der technischen Seite an Bedeutung.

Leistungswandel und Gruppenarbeit

Leistungswandel im Sinne von nachlassender oder geminderter Leistungsfähigkeit

kann ein weiterer Aspekt von Altern im Betrieb sein.

Mit zunehmendem Alter nimmt die Muskelkraft ab. Rückenleiden können in Abhängigkeit von vorausgegangenen Beanspruchungen und dem Umgang damit zunehmen. Die Fähigkeit, bei engen zeitlichen Vorgaben zugleich reaktionsschnell und genau zu arbeiten, vermindert sich, wenn auch individuell sehr unterschiedlich.

Was alterstypisch in diesem Sinne ist, ist noch nicht altersspezifisch, d. h. allein durch das biologische Altern verursacht. Ob die jeweilige Leistungsminderung in der Arbeit Konsequenzen hat und wie erheblich sie sind, hängt von der Gestaltung der Arbeitsaufgabe und der Art der Arbeitsteilung zwischen Kollegen mit unterschiedlichen Leistungsprofilen ab.

Wenn Gruppenarbeit deutlich unterschiedliche Arbeitstätigkeiten – was Beanspruchung/Belastung angeht – als Gruppenaufgabe integriert und auch Spielräume in der Zuordnung von Arbeitnehmern zu diesen Tätigkeiten offenläßt, bestehen Chancen, daß auch weniger leistungsfähige Mitarbeiter integriert werden können.

Bei John Deere finden sich – z. B. im Hinblick auf die prekären Kombinationen von Muskel- und Wirbelsäule – Beanspruchungen und auf noch hinzutretende enge zeitliche Vorgaben – durchaus deutlich unterschiedliche Arbeitstätigkeiten im Rahmen von Arbeitsgruppen und auch entsprechende Zuordnungen von älteren, in diesen Fällen auch weniger leistungsfähigen, Arbeitnehmern. Beispiele sind Arbeitsplätze in der Fußbremsenfertigung, wo zur Gruppenaufgabe neben Fertigungstätigkeiten an CNC-Bearbeitungszentren, die auch die manuelle Zu- und Abführung von schweren Werkstücken umfassen, Montage- und Prüfarbeitsplätze mit geringeren körperlichen Beanspruchungen und größeren zeitlichen Dispositions-

spielräumen gehören. Ein weiteres Beispiel stellen die schon genannten Arbeitsplätze in der Endmontage dar, die Differenzierung in Montagelinie mit strengerer Taktbindung und stärkeren muskulären und Haltungsbeanspruchungen im Vergleich mit zugeordneten Vormontage-Arbeitstätigkeiten.

Damit ist **eine** Voraussetzung zur Integration weniger leistungsfähiger Arbeitnehmer genannt. Darüber hinaus geht es auch um einen gerechten Wechsel der Beanspruchung zwischen den Mitarbeitern; es kann um Fragen der Verrechnung von Leistungsminderung gehen und um Fragen von solidarischer Arbeitspolitik in der Gruppe.

Gestaltung von Gruppenarbeit und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/-innen

Die Integration älterer Arbeitnehmer in Gruppenarbeit ist ein **zweiseitiger Anpassungsprozeß**.

Es geht um die Eignung älterer Arbeitnehmer für Gruppenarbeit. Es geht aber auch um die Eignung von Gruppenarbeit für Arbeitnehmer unterschiedlicher Altersstufen und Leistungsprofile. Diese Eignung hängt u. a. vom Zuschnitt der einzelnen Arbeitsaufgaben und Arbeitsplätze im Rahmen der Gruppenaufgabe und von den vorgesehenen Rotationsformen ab.

In der Arbeitspsychologie³ ist das Modell der „differenziell-dynamischen Arbeitsgestaltung“ entwickelt worden, und seine Anwendung begünstigt die Integration von Personen mit sehr unterschiedlichen Leistungsvoraussetzungen. Zwei Anforderungen werden an die Gruppenaufgabe gestellt. Es müssen zu ihr – etwa nach Qualifikation, Belastung, Dispositionsspielräumen, Kooperationschancen, Zeitvorgaben usw. – Arbeitsplätze mit deutlich unterschiedlichen Anforderungsprofilen gehören. Und bei der Rotation zwischen sol-

chen Arbeitsplätzen – sei es kurzfristig, sei es in längerfristiger Perspektive – müssen individuelle Fähigkeiten und Neigungen berücksichtigt werden. Es darf keine zwangsweise Zuordnung von jedem Gruppenmitglied zu allen Arbeitsplätzen geben (Zwangsrotation), aber auch kein zwangsweises „Kleben“ von Gruppenmitgliedern an einem oder zwei Arbeitsplätzen.

Wie das im einzelnen aussieht, das ist auch die Aufgabe einer „solidarischen Arbeitspolitik“ der Gruppe⁴. Ein solches Konzept ist das Gegenteil von der mancherorts geübten Praxis, auf den standardisierten Einheitsarbeitnehmer zu setzen, der „dauerhöchstleistungsfähig“ ist. Ein Modell für Arbeitnehmer generell kann das wohl nicht sein.

Was die subjektive Seite, die Qualifikationen und Leistungen der älteren Arbeitnehmer angeht, ist nicht nur die tatsächlich vorhandene Leistungsfähigkeit wichtig, sondern darüber hinaus auch, welche Modelle von Altern im Hinblick auf Leistung sozusagen hintergründig die Wahrnehmung steuern.

Häufig sind wir bei Gesprächen mit Personalverantwortlichen auf das Denk-Modell gestoßen, Altern sei gleichbedeutend mit einem generellen Abbau der Leistungsfähigkeit. Dieser Abbau sei zwangsläufig, unumkehrbar und umfasse alle möglichen Dimensionen, seien es nun körperliche, nervliche oder geistige. Diese Vorstellung, der ein isolierter **biologischer Leistungsbegriff** zugrunde liegt, wird in der Wissenschaft als Defizit-Modell des Alterns bezeichnet.

Bei anderen Personen haben wir ein etwas differenzierteres Modell gefunden. Altern wird dann als Wandel der Leistungsfähigkeit verstanden, im Sinne einer qualitativen Umstrukturierung. Das heißt, daß mit steigendem Alter manche Fähigkeiten weitgehend erhalten bleiben, andere sich verringern und einige sich auch bis zu einem individuellen Maximum weiterentwickeln, z. B. die Routi-

ne in der Tätigkeitsausübung, das sprachliche Ausdrucksvermögen, die Fähigkeit zu positivem Denken usw. „Qualitative Umstrukturierung“ heißt weiter, daß geminderte Leistungsfähigkeit in einer Dimension durch gleichbleibende oder ansteigende in anderen Dimensionen ausgeglichen werden kann. Hier liegt ein differenzierterer **und umfassenderer Leistungsbegriff** zugrunde, der nicht nur biologische, sondern auch psychische Prozesse mit umfaßt.

Altern als sozialer Prozeß ist in seiner Verlaufsform auch gestaltbar

Zum Verhältnis von Altern und Leistung haben wir noch ein drittes Modell angetroffen. Es geht von der Tatsache aus, daß mit wachsendem Alter Unterschiede zwischen den Individuen und Gruppen in der Leistungsfähigkeit immer weiter zunehmen. Das wird auf unterschiedliche Lebensgeschichten, auf unterschiedliche Arbeitsverläufe und Arbeitsbiographien zurückgeführt. Hier wird sichtbar, daß Altern auch ein **sozialer Prozeß** ist, als solcher in seiner Schnelligkeit und Verlaufsform auch gestaltbar ist, z. B. im Betrieb.⁵

Solche im Hintergrund wirkende Modelle des Alterns steuern die Fremd- und Selbstwahrnehmung von Arbeitnehmern. Sie bestimmen auch die Art und Reichweite von möglichen Problemlösungen für die betriebliche Integration älterer Arbeitnehmer mit, ob z. B. mehr beim alternden Individuum oder auch bei der Arbeitsorganisation angesetzt wird oder gar nach Maßnahmen im Betrieb gesucht werden, die sich präventiv auf das Altern von Arbeitnehmern beziehen. Das soll an einigen Aspekten der Weiterbildung älterer Arbeitnehmer veranschaulicht werden.

Weiterbildung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen

Beim Thema „Gruppenarbeit und Ältere“ sind wir in Deutschland, Schweden und Großbritannien, bei Gesprächen in Betrieben und mit Verbandsvertretern sehr bald auf die Aussage gestoßen: Ältere Mitarbeiter haben Schwierigkeiten mit der notwendigen Weiterbildung für Gruppenarbeit. Sie kommen nicht so gut mit, sie sperren sich gegen Weiterbildung, sie zeigen, wie es ein englischer Gewerkschaftskollege ausdrückt, „resistance to change“. Wenn das zutreffen würde, wäre es ein schwerwiegender Befund. Bei der Umstellung auf Gruppenarbeit geht es um ein mehrfaches Weiterlernen. Fachlich muß dazugelernt werden, denn die Gruppenaufgabe bedeutet Aufgabenerweiterung und größere Flexibilität des Einsatzes. Die sozialen Kompetenzen müssen erweitert werden. Stichworte sind hier z. B.: Teamfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit. Und nicht zuletzt, als Basis sind auch eine veränderte Arbeitseinstellung oder besser Arbeitsorientierung gefragt, wofür das Stichwort „KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozeß)“ stehen mag. Muß die Integration älterer Arbeitnehmer/-innen in Gruppenarbeit an ihrer mangelnden Weiterbildungsfähigkeit scheitern? Wir wollen einige Argumente zur Beantwortung dieser Frage ausführen.

Erstens: **Es wird häufig nicht klar unterschieden zwischen Können, Wollen und Selbstvertrauen.** Das eine ist die Weiterbildungsfähigkeit, die kognitive Voraussetzung zum Lernen wie Aufnahmefähigkeit, Gedächtnis, Problemlösungsfähigkeit. Sie ist bei älteren Arbeitnehmern häufig gegeben. Das andere ist dann die Bereitschaft, die Motivation zur Weiterbildung. Sie ist bei älteren Mitarbeitern häufig nur latent vorhanden, zuge deckt durch, wie auch immer verursachte, Abwehr und erst durch deutliche Ermunterungen und Anreize aktivierbar.

Dies verweist auf die dritte grundlegende Dimension, die affektiv-emotionale Ebene des Selbstvertrauens und des Selbstwertgefühls, die Anforderungen der Weiterbildung auch „packen“ zu können, sich dabei nicht zu „blamieren“ usw. Es handelt sich oft um Arbeitnehmer, die kaum einmal in den „Genuß“ von Weiterbildung gekommen sind und daher verständlicherweise unsicher sind. Wenn es um praktische Lösungen geht, ist es wichtig, diese drei Seiten der „Weiterbildungsfähigkeit“, die kognitive, die motivationale und die affektiv-emotionale, deutlich voneinander zu unterscheiden.⁶

Das zweite Argument befaßt sich mit den Ursachen des Könnens, Wollens und Selbstvertrauens älterer Arbeitnehmer. Hier wird in der **Bildungs- und Arbeitsbiographie** ein Schlüssel für die aktuellen Voraussetzungen zur Weiterbildung gefunden. Der Schlüssel ist somit keineswegs das kalendarische oder biologische Alter. Er liegt vielmehr u. a. in den beruflichen Bildungsvoraussetzungen der Arbeitnehmer, die sich häufig nach Generationen unterscheiden. In Schweden gibt es z. B. drei solcher Generationen. Die älteren Arbeitnehmer sind größtenteils nicht in den Genuß einer formalisierten, systematischen beruflichen Bildung gekommen; die Arbeitnehmer in mittleren Jahrgängen bringen sehr häufig als Basisqualifikation eine zweijährige berufliche Ausbildung mit, und die ganz jungen haben oft eine dreijährige berufliche Ausbildung, in der auch theoretische Fundierungen enthalten sind, absolviert. Berufliche Basisqualifizierung ist eine wichtige Voraussetzung für Weiterbildung. Hier gibt es häufig „Niveauunterschiede“ zu Lasten der älteren Arbeitnehmer. Eine weitere Voraussetzung stellt die Arbeitsgeschichte der Arbeitnehmer dar. Wieweit waren die Arbeitstätigkeiten, die sie im Verlauf ihres Arbeitslebens ausübten, lernförderlich? Oder erforderten/erlaubten sie Lernen kaum? Das Altern ist unter dieser Perspektive eine Geschichte von – in und neben der Arbeit ermöglichten und realisierten – Lern-Erfahrungen.

Das dritte Argument heißt schlicht: Lernerfolg älterer Arbeitnehmer ist auch eine Frage der Didaktik. Am Beispiel der „Lerninsel“ der Traktorenfabrik bei John Deere kann das nachgewiesen werden. Hier montieren altersgemischte Gruppen mit jeweils sechs Teilnehmern aus der Blechschlosserei oder auch Mitarbeiter aus der Endmontage in einer dreiwöchigen Arbeits- und Lerneinheit, einen vollständigen Traktor und lernen dabei

Die subjektiven Qualifikations- und Leistungsvoraussetzungen Älterer sind ein wichtiger Faktor für ihre Integration

praktisch und theoretisch nicht nur Montagearbeiten im engeren Sinne, sondern auch dispositive Aufgaben und Aufgaben der Qualitätskontrolle. Die Teilnehmer sind zu einem großen Teil ältere (zwischen 45 und 55 Jahren), ausländische, „lernungewohnte“ Mitarbeiter. Ihr Lernerfolg ist im allgemeinen nach Aussagen der Ausbilder, der Teilnehmer selbst, aber auch der „Abnehmer“ in der Endmontage und entgegen den Annahmen vieler Skeptiker, ausgesprochen gut. Das kann z. T. auf die methodisch-didaktische Anlage der „Lerninsel“ zurückgeführt werden. Sie ist ein gutes Beispiel, wie auch lernungewohnte ältere Mitarbeiter für Gruppenarbeit weiterqualifiziert werden können. Eine für ältere Arbeiter günstige Qualifizierungsform hat folgende Merkmale: präventive Qualifizierung mit anschließender Anwendung; Lernen und Arbeiten in altersgemischten Gruppen; ganzheitliche und produktionsbezogene Arbeitsaufgabe (z. B. Montage eines Traktors einschl. Disposition und Qualitätskontrolle); genügend Zeit (z. B. Kursdauer drei Wochen); allmähliches Heranführen an Leistungsvorgaben.

Das vierte Argument ist umstritten. **Die Etikettierung älterer Kollegen in Gruppenar-**

beit als „weniger weiterbildungsfähig“ ist nicht selten ein Mittel in der Konkurrenz um begrenzte Weiterbildungsmöglichkeiten und begrenzte Chancen zu Lohnerhöhungen.

Einmal vorausgesetzt, daß es tatsächlich in der Praxis um eine Auswahl zur Weiterbildung geht und daß es bei der Absolvierung von Weiterbildung auch um verbesserte Chancen zu Lohnstufungen geht, liegt es nahe, anhand von offenbar oder scheinbar plausiblen Auswahlkriterien auszusortieren, und dabei rasten nicht selten Stereotype und Vorurteile ein. So wird gesagt: Ältere Mitarbeiter kommen dafür sowieso nicht mehr so gut in Frage, und die älteren Mitarbeiter schätzen sich selbst zum Teil auch so ein. Dann sind wir schnell beim Etikett „Ältere haben Schwierigkeiten mit der Weiterbildung“. Solch ein Etikett ist nicht nur falsch und ungerecht gegenüber den Mitarbeitern, sondern verdeckt auch betriebliche Leistungspotentiale. Die Vorgesetzten oder Gruppensprecher, die die Auswahl mitbestimmen und beeinflussen, haben hier eine Verantwortung, die Sensibilität und Aufmerksamkeit für einzelne Personen erfordert. Welches sind nun – zusammengefaßt – wichtige Faktoren für die Integration älterer Mitarbeiter/-innen in Gruppenarbeit?

Integration Älterer in Gruppenarbeit

Die Frage der Integration älterer Arbeitnehmer/-innen in Gruppenarbeit wird zunächst weitgehend dadurch bestimmt, welche Altersgruppen jetzt und in Zukunft im Betrieb vorzufinden sind. Das wird weniger durch die von uns behandelten Fragen von Qualifikation, Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung entschieden, vielmehr durch demographische und Arbeitsmarkt-Faktoren sowie durch gesetzliche und tarifliche sowie betriebliche Regelungen über das Austrittsalter von Arbeitnehmern.⁷ Bis vor kurzem war für

Großbetriebe im Untersuchungsbereich, der Metall- und Elektroindustrie, diese Frage einvernehmlich durch gesetzliche Rahmenbedingungen und die Tarifvertragsparteien geregelt. Es gab Frühverrentungs- und Abfindungsregelungen für über 55- bzw. 52jährige, und die Wirklichkeit des Ausscheidens aus den Betrieben bei angespannter Arbeitsmarktlage entsprach dem häufig. Wie für die Beteiligten gangbare neue Regelungen und mit ihnen der Umriß neuer Altersgrenzen und Austrittsmuster aussehen werden, zeichnet sich zur Zeit trotz der neuen gesetzlichen Bestimmungen noch nicht klar ab. Die Vorschläge der IG Metall zur Altersteilzeit⁸ sind in diesem Zusammenhang eine wichtige Initiative. Das LEONARDO-Projekt beschränkt sich auf arbeits- und betriebsorganisatorische Fragen des betrieblichen Umgangs mit älteren Arbeitnehmern bei neuen Arbeitsformen (Gruppenarbeit). Diese sind freilich für die Arbeitsmarktchancen von älteren Arbeitnehmern ebenfalls wichtig.

Die subjektiven Qualifikations- und Leistungsvoraussetzungen Älterer sind ein wichtiger Faktor für ihre Integration. Sie müssen differenziert wahrgenommen und dürfen nicht durch „Zuschreibungen“, vorschnelle „Etikettierungen“ und Konkurrenzen verzerrt werden. Sie stehen in einem Verhältnis der Wechselwirkung mit der konkreten Gestaltung der ja sehr unterschiedlichen Gruppenarbeitsformen. Das heißt, je nach technisch-ökonomischen Voraussetzungen, nach Aufgabenzuschnitt, Rotationsmodell, Lohnsystem usw. können spezifische Stärken und Schwächen Älterer zur Geltung kommen.

Sich für ein unabhängig von konkreten Menschen konstruiertes Gruppenarbeitsmodell die „richtigen“ Menschen zu suchen, ist kein gangbarer Weg. Betriebliche Personalpolitik kann bei der „Passung“ von personalen Voraussetzungen und Gruppenarbeitsformen Einfluß nehmen: durch angepaßte Qualifizierungsmaßnahmen, durch Prozeßbegleitung, durch Einwirkung in Richtung auf eine „dif-

ferentiell-dynamische“ Arbeitsgestaltung etc. Personalpolitik versteht man nicht nur als spezialisierte Veranstaltung (der Personalabteilung), vielmehr, entsprechend dem neuen Verständnis von Dezentralisierung auch und gerade als Personalverantwortung des mittleren und unteren Managements und nicht zuletzt von Gruppensprechern.

Über die Arbeitschancen Älterer im Betrieb entscheiden nicht nur, oft nicht einmal, primär formelle Regelungen, wie Verdienstabsicherung, Kündigungsschutz oder eben auch Betriebsvereinbarungen zur Gruppenarbeit. Vereinbarungen sind nicht gleichbedeutend mit ihrer Umsetzung. Informelle Prozesse im Betrieb sind ebenso wichtig wie formelle Regelungen. Soziale Prozesse in Gruppen können im häufig stressigen Arbeitsalltag einen großen Einfluß auf die Integration oder den Ausschluß von bestimmten Personengruppen, eben auch Älteren, haben. Pauschale Etikettierungen sind ein Beispiel. Verdeckte oder heimliche Altersgrenzen, etwa bei der Auswahl für Weiterbildungen oder bei der Beteiligung an betrieblichen Innovationen, sind weitere Beispiele. Solche informellen Prozesse sind ein wichtiger Gegenstand des Qualifizierungskonzepts.

Dieses zielt auf erweiterte Problemlösungskompetenzen von Personalverantwortlichen zur Integration älterer Arbeitnehmer. Im einzelnen werden Qualifizierungsbausteine zu den Handlungsfeldern „Solidarische Gruppenarbeit“ (Ist- und Soll-Analysen), „Alter und Altern im Betrieb“ (ebenfalls Ist- und Soll-Analysen), „Gestaltung von solidarischer Gruppenarbeit: Handlungsansätze“ (Entwicklung von Handlungsplänen und Maßnahmen) und „Blick über die Grenzen“ (transnationale Information und Kommunikation) entwickelt. Der konzeptionelle Ansatz ist durch drei Besonderheiten gekennzeichnet. 1. durch einen subjektorientierten Zugang. Es wird an Handlungspotentialen der betrieblichen Akteure einschließlich ihrer Deutungsmuster (zum Beispiel Alterns-

modelle) angesetzt; 2. durch eine Akzentuierung sozialer Prozesse von Integration und Ausschließung im Betrieb und 3. durch ein starkes Gewicht von Sensibilisierungsmethoden (Rollenspiele u. ä.). Das Konzept wird Anfang 1998 vorliegen und in Seminaren für Gruppensprecher erprobt und weiterentwickelt.

Im Verlauf des LEONARDO-Projekts hat sich ergeben, daß die Thematik „Lernen zwischen den Generationen im Betrieb“ (intergenerationelles Lernen) seine Bedeutung für Gruppenarbeit, für betriebliche Innovationen und als Dimension einer „lernenden Organisation“ noch zu entdecken ist.

Anmerkungen:

¹ s. dazu: Seitz, D.: *Gruppenarbeit in der Produktion*, In: Binkelman, P. u. a. (Hrsg.): *Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland*, Frankfurt a. M./New York 1993

² Vgl. Böhle, F.: *Grenzen und Widersprüche der Verwissenschaftlichung von Produktionsprozessen – zur industriesoziologischen Verortung von Erfahrungswissen*, In: Malsch, Th. (Hrsg.): *Arbyte*, Berlin 1992; Grüneberg, U.; Koeppen, A.; Stamme, M.; Strauß, J.: *Betriebsplanung zwischen Erfahrungswissen und EDV*, Dortmund 1993

³ Vgl. Ulich, E.: *Arbeitspsychologie*, 3. Auflage, Stuttgart 1994

⁴ Vgl. Morschhäuser, M.: *Moderne Gruppenarbeit und ältere Arbeitnehmer*, Saarbrücken 1995

⁵ Zu Alterns-Modellen s. Lehr, U.: *Psychologie des Alterns*, 7. Auflage, Heidelberg/Wiesbaden 1991; Naegele, G.: *Zwischen Arbeit und Rente – Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer*, Augsburg 1992

⁶ Zur Weiterbildung älterer Arbeitnehmer s. insbesondere Alt, Ch.; Dinter, I.: *Weiterbildung älterer Menschen*, In: BWP 22 (1993) 4; S. 23 ff.; Lennartz, D. (Hrsg.): *Altern in Beruf und Gesellschaft. Demographischer Wandel und berufliche Bildung*, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bielefeld 1996; Frerichs, F. (Hrsg.): *Ältere Arbeitnehmer im demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien*, Münster 1996

⁷ Vgl. Rosenow, J.; Naschold, F.: *Die Regulierung von Altersgrenzen. Strategien von Unternehmen und die Politik des Staates*, Berlin 1994; Frerichs, F. u. a.: *Bewältigung des demographischen Wandels in Nordrhein-Westfalen*, Münster 1997

⁸ Vgl. IG Metall, *Pressestelle: IG Metall legt Altersteilzeitmodell vor*, Metall-Pressedienst 22. Oktober 1996