

## BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 040 · Oktober 2024 · Hans-Böckler-Stiftung

# WIR PASSEN DIE ARBEIT DEM MENSCHEN AN (2024)

Porträt über gesundes Arbeiten im Alter beim Zweckverband Abfallwirtschaft Region Hannover (aha)

Rolf Paprotny

[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)

### Darum geht es:

Ältere Beschäftigte werden heute von allen Seiten heftig umworben, besonders von Arbeitgebern, ihren Verbänden und der Politik. Doch wie sieht es in den Unternehmen aus? Können Beschäftigte überhaupt ihre jetzige Tätigkeit ohne Einschränkungen bis zum Rentenalter ausüben?

Zahlreiche Beschäftigte der Abfallwirtschaft stellen dies in Frage, wie die bundesweite Branchen- und Betriebsbefragung „Umfrage Gute Arbeit in der Ver- und Entsorgung“ (ver.di 2022) zeigt. Ob Müllwerker, Fahrerinnen oder Straßen- und Grünflächenreinigungskraft: Viele kritisieren die zunehmende Arbeitsintensität, die unzureichenden Weiterbildungsangebote und die fehlenden Gesundheitsangebote. Großteils bezweifeln die Befragten, unter diesen Bedingungen ihre jetzige Tätigkeit uneingeschränkt bis zur Rente ausüben zu können. Der Zweckverband Abfallwirtschaft der Region Hannover (aha) bietet hierfür Lösungen, die der Personalratsvorsitzende als „Leuchtturmprojekt“ bezeichnet.

Wir porträtieren, wie Betriebe die Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten bis zum Rentenalter erhalten wollen, wie sie ihre Gesundheit fördern und wie sie eine Humanisierung der Arbeit pflegen. Dazu werden Betriebs- und Personalräte befragt zu den thematischen Schwerpunkten Digitalisierung, alters- und alternsgerechte Arbeitsplätze, Gesundheitsförderung, Fort- und Weiterbildung sowie Arbeitszeiten.

### Kontakt

Ansprechpartner/in für dieses Porträt: Sina Swaczyna  
[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)

**BETRIEBS-  
VEREINBARUNGEN**



Der Zweckverband Abfallwirtschaft der Region Hannover (aha) wurde am 1. Januar 2003 als öffentlich-rechtliches Unternehmen von der Region Hannover und der Landeshauptstadt Hannover gegründet. Es vereint deren bis dahin getrennte Abfallwirtschaften unter einem Dach. Die Region Hannover umfasst 1,2 Millionen Menschen und über 50.000 Unternehmen. aha entsorgt gemeinsam mit anderen Entsorgungsunternehmen ihre Abfälle, erfasst ihre Werkstoffe und sorgt in der Stadt Hannover für die Straßen- und Grünflächenreinigung sowie den Winterdienst.

Das Unternehmen zählt mit aktuell 2.185 Mitarbeitenden zu den großen Arbeitgebern in der Region. Mit 30 bis 40 Auszubildenden ist aha auch größter Ausbildungsbetrieb dieser Branche in Niedersachsen. In eigenen Ausbildungsstätten erlernen jedes Jahr 10 bis 15 Auszubildende den Beruf Ver- und Entsorger/in (seit 1.8.2024 „Umwelttechnologe/Umwelttechnologin für Kreislauf- und Abfallwirtschaft“), Kraftfahrzeugmechatiker/in, Verwaltungsfachangestellte/r und Industriemechaniker/in.



*„aha ist der größte Chancengeber der Region Hannover und wir bieten, wenn gewünscht, eine Altersstellung.“* – Sascha Eckstein, Personalratsvorsitzender aha

## 1 Ausgangslage, Ziel und Strategie

Über drei Viertel der gut 2.200 Beschäftigten sind bei aha auf den Straßen, den Wertstoffhöfen und in den drei Mülldeponien tätig. Anders als in der Vergangenheit werden heute nicht mehr bzw. sehr selten Ungelernte eingestellt. Ihr Anteil liegt inzwischen unter 20 Prozent der Beschäftigten. Eine abgeschlossene Ausbildung ist mittlerweile eine grundsätzliche Einstellungsvoraussetzung. Die Berufe Müllwerker/in sowie Straßen- und Grünflächenreiniger/in sind jedoch keine Ausbildungsberufe, das heißt: Nach der Einkleidung und der ausführlichen Sicherheitsunterweisung beginnt die Arbeit.

Das Durchschnittsalter der aha-Beschäftigten liegt bei 52 Jahren, Tendenz steigend. Dennoch kennt das Unternehmen keine Nachwuchsprobleme: Sichere, tariflich bezahlte Arbeitsplätze, Jahressonderzahlungen, betriebliche Altersvorsorge, betriebliches Gesundheitsmanagement, flexible Arbeitszeiten inklusive Langzeitkonto machen aha für Arbeitssuchende attraktiv. Jahrelang wurden jedoch kaum neue Mitarbeitende eingestellt, da das Unternehmen gut besetzt war. Erst seit den letzten Jahren steuert aha angesichts der demographischen Entwicklung bewusst um. Ausscheidende Ältere durch Jüngere zu ersetzen, erweist sich aber als langwieriger Prozess, auch weil das Unternehmen nicht als altersdiskriminierend wahrgenommen werden will. Doch Sorgen bereitet dem Personalratsvorsitzenden der hohe Altersdurchschnitt nicht, denn das kommunale Entsorgungsunternehmen gehe damit gut um.

Beim Zweckverband Abfallwirtschaft der Region Hannover scheiden die Angestellten heute weitgehend mit dem Erreichen der gesetzlichen Regelaltersgrenze von 66 Jahren aus. Anders die Gewerblichen: Sie scheiden tendenziell 2 Jahre früher aus, meist mit 64, manche früher. Schwerbehinderte können ohne Abschläge 2 Jahre eher die Rente beantragen.

Andere Möglichkeiten, vorzeitig eine abschlagsfreie gesetzliche Rente zu beantragen, bestehen nicht (mehr); die „Rente mit 63“ spielt im Unternehmen so gut wie keine Rolle. Denn nur wenige Beschäftigte haben bereits in diesem Alter 45 anerkannte Beschäftigungsjahre vorzuweisen. Das Modell „Altersteilzeit“ zur Arbeitszeitverkürzung ist mit dem 31. Dezember 2022 ausgelaufen. Ein tariflicher Anspruch für Beschäftigte, die das 60. Lebensjahr vollendet haben, frühzeitig in die gesetzliche Altersrente zu gleiten, besteht nicht mehr. Auch Lebensarbeitszeitkonten sind für die gewerblich Beschäftigten keine Option, da Überstunden ausgezahlt werden.

Unternehmensführung und Personalrat verfolgen gemeinsam das Ziel, dass trotz steigenden gesetzlichen Renteneintrittsalters künftig niemand mehr vorzeitig gehen muss. Jede und jeder Beschäftigte soll an ihrem bzw. seinem Arbeitsplatz gesund alt werden können und keine Rentenkürzungen in Kauf nehmen müssen. Ob Müllwerker, Straßen- und Grünflächenreinigerin oder Kraftfahrer: Insbesondere ihre Einkommen bewegen sich in den unteren Lohngruppen 2 bis 5, daher zählt für sie jedes Versicherungsjahr. Rentenabschläge von monatlich 0,3 Prozent können sich nur wenige leisten.



*„Wir tun alles, dass keiner vorzeitig gehen muss. Wir schauen, was wir von uns aus tun können, um möglichst lange die Kolleginnen und Kollegen hier bei uns beschäftigen zu können.“ –*

Patrizia Hübner, Gesundheitsmanagement aha

## **Gesund alternde Beschäftigte**

### Hohe Belastungen in der Abfallwirtschaft

Die Arbeitsbelastungen in der Abfallwirtschaft sind hoch, da sie nicht in kurzen Belastungsspitzen bestehen, sondern in dauerhaften Belastungen. Dies gilt insbesondere für die Berufe Müllwerker/in, Straßen- und Grünflächenreiniger/in und Fahrer/in. Mülltonnen zu leeren bedeutet, bei jedem Wetter draußen zu sein, täglich und zu Fuß, Mülltonnen mit einem durchschnittlichen Gesamtgewicht von 12 bis 15 Tonnen pro Tour zu bewegen; Müll einzusammeln bedeutet, den Geruch von faulenden Lebensmittelabfällen zu ertragen, sich möglicherweise an scharfen Kanten von Konservendosen zu schneiden und stets auf den Autoverkehr achten zu müssen. Je länger diese Belastungen andauern, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass schwerwiegendere Gesundheitsstörungen auftreten.

Dem entsprechend liegen die Krankenstände in der Abfallwirtschaft seit Jahren deutlich über dem bundesdeutschen Durchschnitt. Das betriebliche Eingliederungsmanagement des Zweckverbands Abfallwirtschaft Region Hannover betreut jährlich 600 bis 800 Fälle. Das heißt: Beschäftigte sind im

Laufe eines Jahres länger als 6 Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig. Auf Platz 1 der Krankheiten liegen Muskel- und Skeletterkrankungen. Denn das Schieben und Ziehen schwerer Abfalltonnen über viele Jahre bzw. Jahrzehnte belastet besonders die Lendenwirbelsäule und das Schulter-Arm-System. Mehr als ein Drittel aller Krankheitstage geht darauf zurück. Stark zugenommen haben im Unternehmen auch psychische Störungen wie Depressionen und Angstzustände als Reaktionen auf schwere Belastungen – nicht nur bei den Angestellten. Aggressives Verhalten gegenüber aha-Beschäftigten, weil ihre Müllwagen Straßen und damit den Verkehrsfluss behindern, ist leider keine Ausnahme mehr.

### Präventionskultur: Alterns- und altersgerechte Arbeit

Präventionskultur ist bei aha deshalb keine Kür, sondern Pflicht, damit die Beschäftigten ihre Arbeit möglichst gesund und bis zur Rente ausüben. Gemeinsames Ziel der Geschäftsführung und des Personalrats ist es, ihren Mitarbeitenden, egal in welcher Position, gute Arbeitsbedingungen zu bieten. Ihre Überzeugung: Ältere Arbeitnehmende lassen sich nur bis zur gesetzlichen Rente im Unternehmen halten, wenn ihre Gesundheit als kritische Größe mitspielt. Die entscheidende Frage für den aha-Personalratsvorsitzenden lautet: Welche Stellschrauben müssen verändert werden, damit seine Kolleginnen und Kollegen bis zum Rentenantragsalter leistungsfähig bleiben und auch ihre Rente noch mit hoher Lebensqualität genießen können? Dafür haben beide Betriebsparteien eine gemeinsame Strategie vereinbart.

Die erste gemeinsame Antwort lautet: Mehr Personal einstellen! In den letzten 10 Jahren stieg die Zahl der Belegschaft um 400 Personen. Der Zweckverband Abfallwirtschaft Region Hannover übernimmt immer mehr Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge, sorgt sich aber auch um die Belastungen und Beanspruchungen seiner Beschäftigten. ahas oberstes Gebot besteht darin, den Müll von den Straßen zu holen. Dies lässt sich zu zweit oder gar zu dritt noch besser schaffen und ist für die Müllwerkerinnen und Müllwerker wesentlich entlastender.

Die zweite Antwort sind altersgemischte Teams in der Entsorgung von Abfällen, der Deponierung und der Straßenreinigung. Ihr Vorteil: Ältere verfügen häufig über viel Erfahrungswissen, wovon die Jüngeren profitieren; Ältere bewahren Jüngere oft davor, vorschnelle Entscheidungen zu treffen. Andererseits bewahren die Jüngeren durch ihre Dynamik Ältere oft vor Altersmüdigkeit. Stärken und Schwächen von Alt und Jung untereinander auszugleichen, darauf setzt aha gezielt. Führungskräfte vermitteln älteren Mitarbeitenden das Bewusstsein, noch gebraucht zu werden – und das hält sie jung. Regelmäßig werden auch Ältere, teils über 60-Jährige eingestellt, um ihre Kenntnisse für das Unternehmen zu erhalten.

Die dritte Antwort besteht in Schonarbeitsplätzen. Ziel ist es, Älteren möglichst bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter eine „leidensgerechte“, sprich der Belastungsfähigkeit angepasste Tätigkeit zu bieten. In der Industrie spielen Schonarbeitsplätze aufgrund von Auslagerungen und Rationalisierungen kaum noch eine nennenswerte Rolle. Anders beim Zweckverband Abfallwirtschaft Region Hannover: Seinem Gesundheitskreis, der gleichzeitig das BEM-Kompetenzteam bildet,

gehören alle entscheidenden Akteure des Hauses an: die Abteilungsleitenden, der Personalratsvorsitzende, der Schwerbehindertenbeauftragte, das Gesundheitsmanagement. Jeden Monat visiert diese große Runde Arbeitsplätze an, die den Bedürfnissen Leistungsgewandelter mit ihren individuellen Stärken und Schwächen entsprechen. Jedes Jahr vermittelt sie rund 40 leistungseingeschränkte Beschäftigte auf andere Stellen im Unternehmen, damit sie nicht erwerbsunfähig werden und Arbeitslosengeld 1 bzw. 2 beantragen müssen. Ehe eine neue Stelle ausgeschrieben wird, wird sie vom Gesundheitskreis geprüft. Der Unternehmensgrundsatz lautet: Geeignete Beschäftigte mit altersbedingten Einschränkungen haben Vorrang vor Beschäftigten ohne Einschränkungen.

Leidensgerechte Arbeitsplätze wurden in den letzten Jahren vorrangig bei der Poststelle, dem Pförtnerdienst und der Materialausgabe der Werkstatt geschaffen. Doch auch die fortschreitende Digitalisierung bietet dem Unternehmen Möglichkeiten, um leistungseingeschränkte Mitarbeitende weiterzubeschäftigen. Das Integrationsamt ist aha dabei ein starker Partner. Es unterstützt das Unternehmen durch begleitende Hilfen im Arbeitsleben. Dazu gehören technische Arbeitshilfen am Arbeitsplatz ebenso wie die Ausstattung eines neuen Arbeitsplatzes.

#### Präventionskultur: Gesundheitsmanagement

Ein großes Thema bei aha spielt die Gesundheitsförderung. Unternehmensführung und Personalrat wollen nicht erst handeln, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist. Beide wissen: Prävention lohnt sich und zahlt sich aus. Gemeinsam mit Partnern vor Ort bietet aha für seine Beschäftigten Kurse an, die körperliche Fitness und gesundheitsgerechtes Verhalten fördern: z. B. Ernährungsseminare, Bewegungs- und Entspannungsübungen, Tanzkurse, Raucherentwöhnungsprogramme, Rückenschule oder Sportangebote wie Lauffreize. Besonders wichtig ist dem Abfallunternehmen dabei der Gemeinschaftsgedanke, das Wir-Gefühl. Auf Kooperationen mit Fitnessstudios wurde bislang verzichtet, stattdessen setzt aha auf Gesundheitsprogramme im Kolleginnen- und Kollegenkreis, in der Regel für 12 Teilnehmende. Gemeinsam etwas für die eigene Gesundheit zu tun, senkt erfahrungsgemäß die Hemmnisse und stärkt das soziale Miteinander am Arbeitsplatz. Regelmäßig führt das Unternehmen in Eigenregie Gesundheitswochen durch, in denen den Beschäftigten ein breites Angebot zu den Themen Vorsorge und Gesundheit zur Verfügung steht. Auf unterhaltsame Weise werden ihnen Themen wie Ernährung, Krebsfrüherkennung, Muskel- und Skeletterkrankungen sowie Ergonomie nahegebracht. Zudem gehören seit Jahren in der hauseigenen Kantine ein vegetarisches Gericht und eine Salatbar zum Standard. Aktuell wird mit einem externen Sportdienstleister verhandelt, um die angebotene Palette noch zu erweitern.

Die Gesundheitsprogramme werden vom BEM-Kompetenzteam entwickelt, gesteuert und koordiniert. Wer diese Angebote wahrnimmt, zahlt dafür nur einen geringen Eigenanteil; den Hauptteil der Kosten trägt der Arbeitgeber, da er jede und jeden ermutigen will, sich selbst gesundheitsbewusst zu verhalten.

Ein ernstes Thema sind bei aha psychische Störungen. Seit Jahren nehmen – wie in vielen Unternehmen – die durch diese Diagnose verursachten Krankheitstage deutlich zu. Wer unter psychischen Störungen leidet, hat bei aha als ersten Ansprechpartner den Betriebsarzt, dem eine Lotsenfunktion zukommt. Das Unternehmen geht aber noch einen Schritt weiter, indem es mit einer psychotherapeutischen Einrichtung zusammenarbeitet. Das gemeinsam entworfene Beratungskonzept sieht vor: Wer unter psychischen Auffälligkeiten leidet, erhält einen Beratungsgutschein im Wert einer therapeutischen Sitzung. Darin wird geklärt, welche Unterstützung für die oder den Betroffenen notwendig ist.

Als Bestandteil der betrieblichen Präventionskultur zählt für das Abfallunternehmen das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) – ein freiwilliges Verfahren, das angenommen oder abgelehnt werden kann; niemand wird dazu gezwungen. aha lässt die Betroffenen in ihrer Entscheidung dabei nicht allein. Das Unternehmen will als fürsorglicher Arbeitgeber wahrgenommen werden und macht Angebote: Wer hat Interesse an gesunder Ernährung, einem Rückenseminar oder an einem Schwimmkurs? Es gehe, wie der Personalratsvorsitzende betont, beim betrieblichen Eingliederungsmanagement immer um die Attraktivität des Arbeitgebers, das Wir-Gefühl und die Gesunderhaltung der Betroffenen möglichst bis ins hohe Alter. Die Einladung zum BEM ist für aha daher nicht nur ein Schreiben, das die Fehlzeiten dokumentiert – nein, es ist ein Angebot, die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu schützen, zu erhalten oder schnellstmöglich wiederzuerlangen.

Doch nicht jede und jeder nimmt die Gesundheitsangebote wahr; darüber macht sich niemand im Personalrat Illusionen. Dennoch werben beide Betriebsparteien unverdrossen dafür, wohlwissend, dass es eine Sisyphusarbeit ist, Beschäftigte für eine gesundheitsbewusste Lebensführung zu gewinnen. Der Gesundheitskreis hat etwa der Gehaltsabrechnung einen Flyer beigelegt, in dem er sich, seine Leistungen, Ziele und Angebote vorstellt. In Aushängen am schwarzen Brett und im Intranet verweist er stets auf die unternehmensinternen Gesundheitsprogramme und appelliert, mehr für die eigene Gesundheit zu tun. Im Unternehmen herrscht die Überzeugung: Wer sich während seiner Arbeit gesund verhält, wird dies wahrscheinlich auch zu Hause tun.



*„Wir müssen einfach noch mehr machen, mehr anbieten, weil wir sehen, dass trotzdem noch die Fehlzeiten hoch sind. Wir wollen möglichst viel anbieten. Das reicht noch nicht aus, was wir jetzt machen.“* – Patrizia Hübner, Gesundheitsmanagement aha

Zur Gesundheitsförderung gehört für den Zweckverband Abfallwirtschaft Region Hannover auch die Ergonomie. Laut Gesetzgeber ist gute Arbeit nicht nur ausführbar und zumutbar; gute Arbeit bewirkt keine Gesundheitschäden, bietet Gestaltungs- und Handlungsmöglichkeiten, ermöglicht Kooperations- und Kommunikationsgelegenheiten und trägt zur Zufriedenheit der Persönlichkeitsentfaltung bei – aha setzt hinter all das ein Ausrufezeichen. „Wir passen die Arbeit dem Menschen an“, so Personalratsvorsitzender Eckstein. Im Mittelpunkt des Unternehmens stehe, dass sich nicht der Mensch den Arbeitsumständen anpasst, sondern umgekehrt: die Arbeitsumstände dem Menschen. Jede Investition wird

zuvor geprüft: Verbessert sie die Arbeit der Beschäftigten? Sind beispielsweise die Fahrer- und Beifahrersitze der neuen Abfallsammelfahrzeuge rückschonend? Entsprechen die Lichtverhältnisse in den Büros noch den Bedürfnissen aller Angestellter, vor allem älterer? Erreichen Körperbehinderte ihre Arbeitsplätze barrierefrei? Für kleinere Hilfen am Arbeitsplatz genügt eine Bedarfsmeldung. Stets ermutigt das Abfallunternehmen auch seine Beschäftigten, dem internen Ideenmanagement Ideen zur Verbesserung ihrer Arbeitsplätze einzureichen. Laut Personalratsvorsitzendem führe dies nicht nur zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz, sondern auch zur Gesunderhaltung im weitesten Sinne.

### Präventionskultur: Qualifizierung und Weiterbildung

Um Ältere nicht alt aussehen zu lassen, qualifiziert das Unternehmen seine Beschäftigten konsequent weiter. Eine Altersgrenze für das Lernen kennt aha nicht. Lernen ist für das Entsorgungsunternehmen keine Fähigkeit, die mit zunehmendem Alter abnimmt, sondern eine Grundhaltung, die Jung und Alt erlernen, aber auch *verlernen* können. Ob Beschäftigte *lernfähig* und *lernwillig* sind, ist für das Unternehmen keine Frage des Alters, sondern der Persönlichkeit, der Berufsbiographie und der angebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten.

Die betriebliche Weiterbildung der Beschäftigten ist bei aha in einem festen Zyklus geregelt. Im jährlichen Personalgespräch mit der bzw. dem Vorgesetzten geht es stets auch um Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten. Niemand wird davon ausgeschlossen, auch nicht Un- und Angelernte. Um sie zu schützen vor jahrzehntelangen Fehlbelastungen in ihrem Beruf, die zu dauerhafter Erwerbsunfähigkeit führen können, werden sie ermutigt, sich intern weiterzubilden. Wer beispielsweise als Straßen- und Grünflächenreinigerin anfängt, soll nicht bis zur Rente tagein, tagaus immer dieselbe Arbeit machen müssen, sondern aufsteigen können zur Kehrmaschinenfahrerin – in eine Arbeit, die weniger körperlich belastet und besser bezahlt wird.

Jede neu geschaffene Stelle im Unternehmen wird zuerst unter dem Aspekt geprüft, ob sie intern besetzt werden kann. Der Zweckverband Abfallwirtschaft Region Hannover will seine „rohen Diamanten selbst schleifen“, wie es der Personalratsvorsitzende auf den Punkt bringt, und so wenig wie möglich fremdes Personal einstellen. Verantwortlich für die Fort- und Weiterbildung ist ein Team für Personalentwicklung; deren Säulen sind interne und externe Schulungen sowie ein beidseitiger Informationstransfer zwischen Älteren und Jüngeren. Besteht gesonderter Förderungsbedarf für die neue Stelle, übernimmt aha dafür die Kosten.

Bei den Qualifizierungen und Unterweisungen geht das Versorgungsunternehmen gezielt auf die besonderen Weiterbildungserwartungen, Lernbedürfnisse und das Lernverhalten Älterer ein. Um ihnen optimales Lernen zu ermöglichen, setzt das Unternehmen besonders auf Job-Rotation, altersgemischte Teams und ein abteilungsübergreifendes Mentorenprogramm.

Das Interesse der Beschäftigten an Fort- und Weiterbildungen ist bei aha – wie in den meisten Unternehmen – höchst unterschiedlich ausgeprägt. Erkennbare Trends: Die Bereitschaft, weiterzulernen und Qualifikationen aufzufrischen, ist bei Studierenden und Gelernten

ausgeprägter als bei Un- und Angelernten; zudem müssen Ältere mehr als Jüngere darin bestärkt werden, lebenslang zu lernen. Wer gern ein Arbeitsleben lang als Müllerwerkerin oder Straßen- und Grünflächenreiniger tätig sein möchte, wird nicht gedrängt. aha bietet die Chance zur berufsintegrierenden Weiterbildung über die gesamte Berufsbiographie, zwingt aber keinen dazu. Verpflichtend für alle Beschäftigten, egal welchen Alters, sind nur Qualifizierungen, die für den Arbeitsplatz erforderlich sind.

### Digitalisierung: Chancen und Risiken

Die fortschreitende Digitalisierung verändert die Arbeit folgenreich für nahezu alle Arbeitnehmenden – auch beim Zweckverband Abfallwirtschaft Region Hannover. Treiber der Digitalisierungsprozesse war auch hier die Corona-Pandemie. Sie zwang das Abfallunternehmen dazu, die Arbeitsplätze sowohl der Angestellten als auch der Gewerblichen beschleunigt zu digitalisieren. Vor der Pandemie war das Unternehmen „hinterhergehinkt“ (Eckstein), war „gefühl“ (Hübner) bei einem Digitalisierungsgrad von 10 Prozent. Heute arbeiten etwa 60 Prozent der Beschäftigten mit computerunterstützten Arbeitsmitteln – mit „Luft nach oben“, wie der Personalratsvorsitzende betont.

Die Verwaltungsangestellten arbeiteten bei aha auch schon vor der Pandemie mit modernsten computerunterstützten Informations- und Kommunikationsmitteln. Verändert hat sich das ortsflexible Arbeiten: Die Arbeit im Homeoffice ist für viele aha-Verwaltungsangestellte seit der Corona-Pandemie eine Routine, die Fahrzeiten spart und dadurch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessert; Videokonferenzen ermöglichen weiterhin die Kommunikation und den sozialen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen. Ein dienstliches Endgerät wird zur Verfügung gestellt; falls EDV-Probleme auftreten, hilft die hauseigene IT-Abteilung.

Ein Sonderproblem des Abfallunternehmens: Einerseits ist es stark operativ gefordert, andererseits gekennzeichnet durch die Diskrepanz zwischen den Beschäftigten in Verwaltung und Gewerbe. Unter diesen Bedingungen lässt sich ein starkes Wir-Gefühl in der Belegschaft nur aufrechterhalten, wenn sich keine Seite benachteiligt sieht. Die Möglichkeit für Verwaltungsangestellte, nach Absprache mit dem Vorgesetzten mobil zu arbeiten, wurde aus diesem Grund per Dienstvereinbarung auf 2 Tage pro Woche begrenzt. Ihre Kolleginnen und Kollegen, die ihre Arbeit bei jedem Wetter auf der Straße machen müssen, sollen sich auf keinen Fall abgehängt fühlen.

Sichtbar gewandelt haben sich die Arbeitsplätze der Müllwerkerinnen und Müllwerker sowie der Straßen- und Grünflächenreinigungskräfte. Ohne hochmoderne Informations- und Kommunikationsmittel sind sie inzwischen nicht mehr denkbar: Die Digitalisierung beginnt beim Diensttelefon und endet beim Tablet auf Tour – die Zeiten der Zettelwirtschaft sind passé. In den Müllfahrzeugen sind inzwischen hochdigitale Systeme integriert, in denen die Kraftfahrerinnen und Kraftfahrer über ein Kontrollgerät ihre Lenk- und Ruhezeiten speichern und auslesen müssen, wie es der Gesetzgeber mittlerweile verlangt.

Diesen Chancen stehen Risiken der digitalisierten Arbeit gegenüber: eine höhere Arbeitsleistung, das Gefühl, der Technik ausgeliefert zu sein, eine stärkere Überwachung. Doch dank wirksamer Beteiligungsrechte



gemäß dem niedersächsischen Vertretungsgesetz kann der Personalrat dafür sorgen, dass seine Kolleginnen und Kollegen nicht für die digitale Transformation der Arbeitswelt bestraft werden. Die Technik ermöglicht es heute beispielsweise, Absammelfahrzeuge auf den Meter genau über Handy zu orten und darüber die Arbeitsleistung zu prüfen. In welchen städtischen Straßen und Parkanlagen sowie abgelegenen Wäldern wurde der Müll entsorgt? Wie viele überfüllte Abfallkörbe wurden geleert? Wo wurde Sperrmüll abgeholt und zu einer Wertstoffinsel transportiert? Dienstvereinbarungen beim Abfallunternehmen unterbinden diese mögliche Überwachung hin zum gläsernen Beschäftigten und damit eine mögliche unangemessene Verhaltens- und Leistungskontrolle.

Dass die Älteren sich in der digitalisierten Welt nicht ins Abseits gedrängt sehen, dafür steht laut Personalratsvorsitzendem die gelebte Unternehmenskultur – Stichwort Informationstransfer (vgl. Kapitel 1). Große Unterstützung für Ältere stellt insbesondere die Arbeit im Team dar, in dem alle Teammitglieder gegenseitig voneinander lernen. Im vertrauten Umfeld können sie ausprobieren, Fehler machen, daraus lernen und notwendige digitale Schlüsselkompetenzen aufbauen. Gestärkt wird dieser Prozess bei aha durch Führungskräfte, die geschult darin sind, Ältere zu motivieren und sie bestmöglich ins Team einzugliedern.



*„Wir sind besonders stolz auf die digitale Anbindung aller Standorte und Einrichtungen. Damit wurde die Kommunikation wesentlich erleichtert. Die allgemeinen Informationen erreichen nun auch Mitarbeitende auf entfernten Standorten wie zum Beispiel den vielen Wertstoffhöfen. Diese fühlen sich nun mehr mit dem Betrieb verbunden.“ – Sascha Eckstein, Personalratsvorsitzender aha*

## 2 Mitbestimmung

Der Personalrat des Zweckverbandes aha umfasst 15 Mitglieder, davon 2 Beamtenvertreter. 5 Gremienmitglieder sind freigestellt. Allerdings kennt der Zweckverband weder einen Betriebs- noch einen Wirtschaftsausschuss. Stattdessen bildete das Kommunalunternehmen zu jeder seiner 4 Abteilungen Ausschüsse, die regelmäßig tagen.

Für den aha-Personalrat ist es unabdingbar, eine starke Gewerkschaft an seiner Seite zu wissen. ver.di flankiert nicht nur seine Arbeit vor Ort bei allen Fragen, welche die Interessenvertretung mit sich bringt, sondern leistet ihm auch Beistand in Rechtssachen. Wie notwendig dieser ist, zeigte sich bei der Gründung des Abfallunternehmens. Öffentlich-rechtlich oder privatrechtlich – welche Form und Führung das neue Unternehmen haben sollte, war strittig. Der Abfallwirtschaftsbetrieb Hannover war ein städtischer Betrieb, die Abfallentsorgungsgesellschaft Region Hannover war eine GmbH. Ohne Unterstützung einer schlagkräftigen Gewerkschaft wäre die Entscheidung zugunsten eines Zweckverbandes als Körperschaft des öffentlichen Rechts kaum politisch durchzusetzen gewesen.

Die Rechtsform Zweckverband ist aber für das Abfallentsorgungsunternehmen aha nicht in Stein gemeißelt. Seit den 1990er Jahren unterliegt der öffentliche Sektor einem weitreichenden Restrukturierungsprozess. Unter dem Druck knapper Haushaltskassen lassen sich nicht nur privatwirtschaftliche Steuerungsmethoden in öffentlichen Unternehmen beobachten; in vielen Städten und Gemeinden wurden und werden zunehmend öffentliche Dienstleistungen ausgegliedert und privatisiert. Für die Beschäftigten privater Entsorgungsunternehmen gilt dann nicht mehr der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD), sondern der Branchentarif für private Entsorger mit dem Bundesverband Deutsche Entsorgungswirtschaft (BDE). Viele kleine private Unternehmen sind inzwischen tariflos. Um dies und weiteres zu verhindern, ist ver.di für den aha-Personalrat unverzichtbar.

Der Organisationsgrad des Kommunalunternehmens liegt bei rund 70 Prozent und ist damit höher als in vielen Industrieunternehmen. Dank dieser hohen Mitgliederzahl und der Betriebsgröße werden die Interessen der aha-Beschäftigten bis in die ver.di-Bundestarifkommission gehört. Insgesamt sorgen mehr als 50 Vertrauensleute im Betrieb für eine enge Verzahnung zwischen Beschäftigten, Personalrat und ver.di.

Mitbestimmung im Alltag heißt für den aha-Personalrat, seine gesetzlichen und tariflichen Beteiligungsrechte zu nutzen, um gute Arbeit im Sinne des DGB-Index Gute Arbeit zu schaffen: für Jüngere wie für Ältere, für fest wie für befristet Beschäftigte. So achtet der Personalrat auch darauf, dass das Teilzeitbefristungsgesetz niemanden benachteiligt. Befristete Einstellung im Abfallunternehmen ist nur mit Sachgrund möglich, meist als Krankheitsvertretung. Sind freie Stellen zu vergeben, werden die Beschäftigtenzeiten verglichen, so dass niemand benachteiligt wird. Wer am längsten im Unternehmen ist, wird bei positiver Beurteilung entfristet. Auf ihre Rechte muss die Arbeitnehmervertretung gegenüber der Geschäftsführung dabei nur in Ausnahmefällen pochen. Konfliktsituationen werden laut einem Personalratsmitglied „im Sinne des Betriebes, des Betriebsfriedens und im Interesse der Beschäftigten gelöst“.

### 3 Ausblick

Die aha-Mitbestimmungskultur lässt den Personalratsvorsitzenden zuversichtlich in die Zukunft blicken. Alle achteten und wertschätzten sich, ob Jung oder Alt, akademisch gebildet oder Analphabet, ob Frau, Mann oder divers. Keiner könne im Unternehmen „untergehen“ (Hübner) und sich übersehen fühlen, dafür habe das aha-Kompetenzteam tragfähige und belastbare Strukturen im Haus geschaffen.



*„Zukunftsfest bedeutet für uns: gemeinsames Erreichen unserer Ziele, interne Verbundenheit und Wir, Veränderungen im digitalen Wandel, Employer Branding – sich als attraktiver Arbeitgeber im Arbeitsmarkt positiv herauszuheben.“ – Sascha Eckstein, Personalratsvorsitzender aha*



### Kontakt

Sascha Eckstein  
Personalratsvorsitzender des Zweckverbandes Abfallwirtschaft  
Region Hannover (aha)  
sascha.eckstein[at]aha-region.de

Patrizia Hübner  
Gesundheitsmanagement Zweckverband Abfallwirtschaft  
Region Hannover (aha)  
patrizia.huebner[at]aha-region.de



### Schickt uns eure Betriebs- und Dienstvereinbarungen und profitiert voneinander!

Ihr habt zu Themen der digitalen und ökologischen **Transformation** eine Vereinbarung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte dahinter und freuen uns über eure Zusendung, **elektronisch** oder **per Post**. Wir werten sie aus und stellen **euer wertvolles Wissen** allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

**Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!**

betriebsvereinbarung[at]boeckler.de  
[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)



### Mitbestimmungsportal

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf Eure Bedürfnisse zugeschnitten.

Jetzt **kostenlos** auf [mitbestimmung.de](http://mitbestimmung.de) **registrieren** und für unseren Newsletter anmelden.