

## Altersdifferenzierte und altersngerechte Betriebs- und Tarifpolitik: eine Bestandsaufnahme betriebspolitischer und tarifvertraglicher Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit

Freidank, Johannes; Grabbe, Johannes; Kädtler, Jürgen; Tullius, Knut

Forschungsbericht / research report

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Freidank, J., Grabbe, J., Kädtler, J., & Tullius, K. (2011). *Altersdifferenzierte und altersngerechte Betriebs- und Tarifpolitik: eine Bestandsaufnahme betriebspolitischer und tarifvertraglicher Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit*. (INQA-Berichte, 42). Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-327477>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Altersdifferenzierte und altersgerechte Betriebs- und Tarifpolitik

42

Eine Bestandsaufnahme betriebspolitischer  
und tarifvertraglicher Maßnahmen zur  
Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit



# Initiative Neue Qualität der Arbeit

## **Neues Denken für eine neue Arbeitswelt**

Sichere, gesunde und zugleich wettbewerbsfähige Arbeitsplätze sind die Vision der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Gemeinsame Projekte des Bündnisses aus Sozialversicherungsträgern, Bund, Ländern, Stiftungen und Unternehmen machen deutlich: Wer in Humankapital investiert, profitiert von motivierteren Mitarbeitern, sinkenden Krankenständen und einem fortschrittlichen Unternehmensimage. Im Jahr 2002 gestartet, sind Eigendynamik und Überzeugungskraft der Initiative inzwischen weithin sichtbar – INQA works!

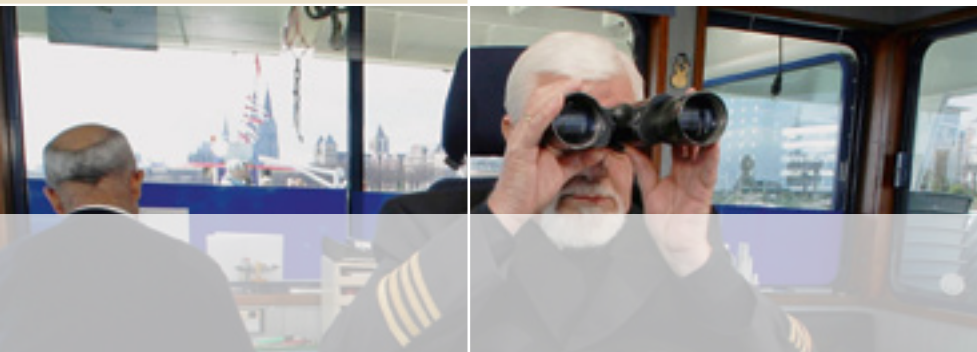
## **INQA bündelt Kräfte!**

›Gemeinsam handeln, jeder in seiner Verantwortung‹ – dieser Grundsatz von INQA hat sich in der Praxis bewährt. Unter dem Dach der Initiative haben sich mit den Thematischen Initiativkreisen (TIK) spezialisierte Arbeitsgruppen gebildet. Ihr inhaltliches Spektrum reicht vom ›Netzwerk Baustelle‹ über ›Älter werden in Beschäftigung‹ bis zu ›Neue Qualität der Büroarbeit‹. Bürokratie oder verkrustete Strukturen sucht man hier vergebens. Die TIK erarbeiten zielführende Aktivitäten zu einzelnen Schwerpunktthemen und setzen sie in Eigenregie um. Das gewonnene Wissen dient dem Transfer in die betriebliche Praxis. Ob als Unternehmer, Arbeitnehmervertreter oder Gesundheitsexperte – jeder INQA-Initiativkreis ist offen für Menschen, die etwas bewegen wollen.

# Altersdifferenzierte und altersgerechte Betriebs- und Tarifpolitik

42

Eine Bestandsaufnahme betriebspolitischer  
und tarifvertraglicher Maßnahmen zur  
Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit



## Impressum

### **Altersdifferenzierte und alternsgerechte Betriebs- und Tarifpolitik**

Eine Bestandsaufnahme betriebspolitischer und tarifvertraglicher  
Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit

Herausgeber:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Friedrich-Henkel-Weg 1–25  
44149 Dortmund

Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit  
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Nöldnerstraße 40–42  
10317 Berlin  
Telefon 030 51548-4000  
Telefax 030 51548-4743  
E-Mail [inaa@baua.bund.de](mailto:inaa@baua.bund.de)

Fachliche Begleitung: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin,  
Dr. Götz Richter  
Text: Johannes Freidank, Johannes Grabbe (beide: Universität Kassel)  
Prof. Dr. Jürgen Kädtler, Dr. Knut Tullius (beide: Soziologisches Forschungsinstitut  
(SOFI), Universität Göttingen)  
Textbearbeitung: Kontext – Oster & Fiedler, Hattingen  
Redaktion: Ute Gräske  
Gestaltung: eckedesign, Berlin  
Foto: Fotoagentur FOX – Uwe Völkner, Lindlar  
Herstellung: Bonifatius Druckerei, Paderborn

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der  
Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

1. Auflage, November 2011  
ISBN 978-3-88261-700-9



## Inhaltsverzeichnis

### Altersdifferenzierte und altersgerechte Betriebs- und Tarifpolitik

#### Eine Bestandsaufnahme betriebspolitischer und tarifvertraglicher Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit

<b>1</b>	<b>Einleitung: Problemstellung und Untersuchungsziele</b>	<b>9</b>
	Die Debatte um den demographischen Wandel	11
	Die Fragestellungen dieser Untersuchung	11
	1. Bedeutung des betrieblichen Handlungskontexts	11
	2. Effizienz- und Kostenorientierung	12
	3. Betriebliche Akteurskonstellationen und (Gelegenheits-)Strukturen	12
	4. Pfadabhängigkeit: >Neuorientierung< versus Vorruhestandskultur	12
	Untersuchte Branchen	13
	Erhebungsprogramm und Methodik	14
<b>2</b>	<b>Stand der Forschung und Debatte</b>	<b>19</b>
<b>2.1</b>	<b>Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials und die Arbeitsmarktlage Älterer</b>	<b>20</b>
	Exkurs: Abnehmende Leistungsfähigkeit?	
	Kompetenzmodell statt Defizitmodell	24
<b>2.2</b>	<b>Der demographische Wandel als Herausforderung für deutsche Unternehmen</b>	<b>25</b>
2.2.1	Schrumpfungstendenzen: Arbeitskräfte-, Nachwuchs- und Fachkräftemangel	25
2.2.2	Erosion der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	26
<b>2.3</b>	<b>Altersdifferenzierte und altersgerechte Arbeits- und Beschäftigungspolitik im Betrieb</b>	<b>27</b>
2.3.1	Analyseinstrumente	28
2.3.2	Personalpolitik	29
2.3.3	Arbeitspolitik	30
2.3.4	Qualifizierung und Weiterbildung	30
2.3.5	Gesundheitsmanagement	31
2.3.6	Führung und Unternehmenskultur	31
<b>2.4</b>	<b>Regulierung der Erwerbstätigkeit Älterer in Deutschland – Sozial- und Arbeitsmarktpolitik sowie Tarifpolitik</b>	<b>35</b>
2.4.1	Die Verkürzung der Lebensarbeitszeit als Leitorientierung der letzten Jahrzehnte	35
2.4.2	Tarifpolitischer Wandel durch Demographieorientierung?	38
2.4.3	Sozialpolitische Kehrtwende hin zur Lebensarbeitszeitverlängerung	39

<b>3</b>	<b>Branchenberichte</b>	<b>43</b>
<b>3.1</b>	<b>Einführung</b>	<b>44</b>
<b>3.2</b>	<b>Metall- und Elektroindustrie</b>	<b>46</b>
3.2.1	Branchenmerkmale und Entwicklungstrends der MuE-Industrie	48
3.2.2	Auf dem Weg zu einer alter(n)sgerechten Tarifpolitik?	54
3.2.3	Zwischenfazit: Alternsgerechtigkeit in der deutschen MuE-Industrie?	61
3.2.4	Potenziale einer alternsgerechten Betriebspolitik – Eigene empirische Befunde	61
	Blick in die Betriebe: alter(n)sgerechte Maßnahmen	71
3.2.5	Fazit	76
<b>3.3</b>	<b>Chemie- und Pharmaindustrie</b>	<b>78</b>
3.3.1	Altersstruktur und alter(n)sspezifische Problemlagen in der deutschen Chemie- und Pharmaindustrie	78
3.3.2	Branchenstruktur und -entwicklung	84
3.3.3	Tarifpolitische Diskussion und Initiativen in der Chemieindustrie	90
3.3.4	Zwischenresümee	96
3.3.5	Alters- und alternsgerechte Arbeits- und Betriebspolitik in der Chemie- und Pharmaindustrie? – Befunde aus Repräsentativbefragung und Fallstudien	97
3.3.6	Fazit	119
<b>3.4</b>	<b>Einzelhandel</b>	<b>120</b>
3.4.1	Arbeit und Alter(n) im Einzelhandel: Hat der Handel überhaupt ein >Demographieproblem<?	120
3.4.2	Strukturwandel: ungebremste Wachstums- und Konzentrationsdynamik	123
3.4.3	Altersdifferenzierte und alternsgerechte Betriebs- und Tarifpolitik im Einzelhandel	130
3.4.4	Zwischenresümee	135
3.4.5	Alters- und alternsgerechte Arbeits- und Betriebspolitik im Einzelhandel – Befunde aus Repräsentativbefragung und Fallstudien	135
3.4.6	Fazit	151
<b>3.5</b>	<b>Vergleichende Schlussfolgerungen aus den Branchenanalysen</b>	<b>153</b>
3.5.1	Unterschiede zwischen den Branchen und Tätigkeitsfeldern	153
3.5.2	Unterschiede innerhalb der Branchen	159
<b>4</b>	<b>Fazit</b>	<b>161</b>
<b>4.1</b>	<b>Verallgemeinerbare Befunde aus den drei Untersuchungsbranchen</b>	<b>162</b>
<b>4.2</b>	<b>Möglichkeiten und Grenzen tarifpolitischer Gestaltung</b>	<b>167</b>
<b>5</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>169</b>



## Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1 Institutionenregime und betriebliches Handeln
- Abb. 2 Arbeitslosenquoten Älterer im Vergleich zur Arbeitslosenquote aller zivilen Erwerbspersonen in Deutschland
- Abb. 3 Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit
- Abb. 4 Gestaltungsfelder und ausgewählte Maßnahmen einer altersspezifischen und alternsgerechten Beschäftigungs- und Arbeitspolitik im Betrieb
- Abb. 5 Ausgewählte Daten zur deutschen MuE-Industrie
- Abb. 6 Die gegenwärtige Altersstruktur der MuE-Industrie
- Abb. 7 Anteile über 50-Jähriger in den Betrieben der MuE-Industrie
- Abb. 8 Zufriedenheit mit den körperlichen Arbeitsbedingungen
- Abb. 9 Schmerzen während/unmittelbar nach der Arbeit bei MuE-Beschäftigten
- Abb. 10 Gegenwärtige und zukünftige Betroffenheit vom demographischen Wandel (DW)
- Abb. 11 Kriseneinfluss: Andere Themen haben Priorität (M&E)
- Abb. 12 Kriseneinfluss: Das Thema ist wichtiger geworden (M&E)
- Abb. 13 Verbreitung von Instrumenten
- Abb. 14 Zufriedenheit mit den Tarifparteien
- Abb. 15 Altersstruktur der (westdeutschen) Chemieindustrie 1995, 2005, 2009
- Abb. 16 Altersstruktur der (westdeutschen) Chemieindustrie 2009
- Abb. 17: Anteil der Beschäftigten ab 50 Jahren an der Gesamtbelegschaft
- Abb. 18: Personalprobleme in der Chemischen Industrie, 2004 und 2006
- Abb. 19 Zugeschriebene Eigenschaften von Jüngeren vs. Älteren in Chemiebetrieben (2002)
- Abb. 20 Personalprobleme Älterer (50+)
- Abb. 21 Qualifikationsentwicklung 1988–2006; Anteile nach Entgeltstufen in Prozent aller Beschäftigten
- Abb. 22 ›Sehr wichtige‹ Anforderungen an Chemiebeschäftigte (2002)
- Abb. 23 Schmerzen während/unmittelbar nach der Arbeit bei Chemiebeschäftigten
- Abb. 24 Betroffenheit durch DW heute
- Abb. 25 Auswirkungen des demographischen Wandels heute
- Abb. 26 Betroffenheit durch DW in Zukunft
- Abb. 27 Auswirkungen des demographischen Wandels in der Zukunft
- Abb. 28 Altersgerechte Maßnahmen (für Beschäftigte 50+) in Chemiebetrieben
- Abb. 29 Alternsgerechte Maßnahmen in Chemiebetrieben
- Abb. 30 Verbreitung von Analyseinstrumenten in Chemiebetrieben
- Abb. 31 Altersstruktur im deutschen Einzelhandel 2009
- Abb. 32 Anteil von über 50-jährigen im Einzelhandel, 2002 und 2006
- Abb. 33 Beschäftigungsentwicklung im deutschen Einzelhandel, 2005–2009
- Abb. 34 Betroffenheit durch DW heute
- Abb. 35 Auswirkungen des demographischen Wandels heute
- Abb. 36 Betroffenheit durch demographischen Wandel in Zukunft
- Abb. 37 Auswirkungen des demographischen Wandels in Zukunft
- Abb. 38 Probleme von Beschäftigten über 50 Jahre
- Abb. 39 Verbreitung von Analyseinstrumenten im Einzelhandel
- Abb. 40 Altersgerechte Maßnahmen (für ältere Beschäftigte, 50+)
- Abb. 41 Altersgerechte betriebliche Maßnahmen (50+) nach Betriebsgröße
- Abb. 42 Alternsgerechte betriebliche Maßnahmen (50+) nach Betriebsgröße
- Abb. 43 Kriseneinfluss: Andere Themen haben Priorität (EH)
- Abb. 44 Kriseneinfluss: Das Thema ist wichtiger geworden (EH)
- Abb. 45 Zufriedenheit mit den Tarifparteien
- Abb. 46 Politik der kleinen Schritte

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Umfang der quantitativ angelegten Erhebung – standardisierte Befragung
Tabelle 2	Umfang der qualitativ angelegten Erhebung – Experteninterviews
Tabelle 3	Übersicht über die Betriebsfallstudien
Tabelle 4	Maßnahmen für Ältere nach Betriebsgrößen in Betrieben, die überhaupt 50-Jährige und Ältere beschäftigen
Tabelle 5	Aus dem demographischen Wandel rührende Probleme
Tabelle 6	Probleme von Beschäftigten über 50 Jahre
Tabelle 7	Weit bis mäßig verbreitete betriebliche Maßnahmen
Tabelle 8	Wenig verbreitete betriebliche Maßnahmen
Tabelle 9	Tarifpolitischer Handlungsbedarf (Geschäfts- und Personalleitungen)
Tabelle 10	Tarifpolitischer Handlungsbedarf (Betriebsräte)
Tabelle 11	Bewertungen der Arbeit von Chemiarbeitern und Kunststoffverarbeitern
Tabelle 12	Ausgewählte altersngerechte Maßnahmen in Betrieben mit und ohne Betriebsrat
Tabelle 13	Unternehmen, Betriebe und Beschäftigte im Einzelhandel nach Betriebsgröße (2007)
Tabelle 14	Bewertungen der Arbeit von Einzelhandelskaufleuten; Indexwerte
Tabelle 15	Verbreitung von Altersteilzeit nach Betriebsgröße in Prozent
Tabelle 16	Zusammenhang zwischen zukünftiger Betroffenheit vom demographischen Wandel und tarifpolitischem Handlungsbedarf aus Sicht von Geschäftsführungen/Personalleitungen
Tabelle 17	Zusammenhang zwischen zukünftiger Betroffenheit vom demographischen Wandel und tarifpolitischem Handlungsbedarf aus Betriebsratsicht
Tabelle 18	Branchenergebnisse und -unterschiede im Überblick
Tabelle 19	Die »Top 3« der betrieblichen Problemlagen bzgl. Altersgruppe 50+
Tabelle 20	Übersicht förderlicher bzw. hemmender Faktoren einer altersdifferenzierten und altersngerechten Betriebspolitik



# 1 Einleitung: Problemstellung und Untersuchungsziele

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit den Auswirkungen des demographischen Wandels auf Arbeit und Beschäftigung in Betrieben der Metall- und Elektroindustrie, der Chemie- und Pharmaindustrie und des Einzelhandels in Deutschland. Darüber hinaus untersucht sie Ansätze und Möglichkeiten für eine alters- und altersgerechte Betriebs- und Tarifpolitik in diesen Branchen und fragt nach verallgemeinerbaren Perspektiven einer solchen Politik. Den Hintergrund der Untersuchung bildet die in Deutschland seit mehr als zehn Jahren anhaltende Diskussion über die Frage, wie die Arbeitsmarktchancen und die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer (sowie in erweiterter Perspektive: aller Erwerbstätigen) so verändert werden können, dass sie länger erwerbstätig sein können. Als Schlüssel für eine nachhaltige Verlängerung der Lebensarbeitszeit gelten alters- und altersgerechte Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Die Diskussion über Alters- und Altersgerechtigkeit von Arbeit speist sich aus zwei Quellen:

- den aktuellen und absehbaren Finanzierungsproblemen der öffentlichen Altersversorgungssysteme
- den tatsächlichen oder vermeintlichen Arbeitskräftebeschaffungsproblemen, die mit der Verschiebung der Alterszusammensetzung der Bevölkerung verbunden sein werden oder sein können.

Unter ›demographischem Wandel‹ werden im Wesentlichen zwei seit Langem zu beobachtende Trends der Bevölkerungsentwicklung verstanden: die Schrumpfung der Bevölkerung und die durchschnittliche Alterung der Bevölkerung. Ursächlich hierfür sind zum einen sinkende Geburtenraten vor allem seit Mitte der 1960er Jahre einerseits und eine kontinuierlich steigende Lebenserwartung andererseits. Dieser Prozess hat erhebliche Auswirkungen auf alle gesellschaftlichen Bereiche (vgl. 5. Altenbericht, BMFSFJ 2005), nicht zuletzt auf den Sozialstaat und das Feld der Erwerbsarbeit (Kerschbaumer/Schroeder 2005a). Wie auch die Gesamtbevölkerung schrumpft und altert das hiesige Erwerbspersonenpotenzial – nach gegenwärtigen Prognosen ab 2015/2020 – spürbar. Das Erwerbspersonenpotenzial ist jene ›für den Arbeitsmarkt relevante Teilmenge‹ (Juch 2009: 23) der 20- bis 65-Jährigen, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen: Erwerbstätige, Erwerbslose und eine ›stille Reserve‹ (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2005: 4). Zwar sind Ausmaß und zeitlicher Verlauf dieses Alterungs- und Schrumpfungsprozesses teilweise umstritten und Langzeitprognosen immer mit Unsicherheiten behaftet (Bosbach 2004). Auch sind regionale – insbesondere Ost/West – und branchenspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen (Kistler 2008: 22 f.; Morschhäuser et al. 2003: 32). Gleichwohl gilt als unstrittig, dass Betriebe bzw. betriebliche Arbeits- und Beschäftigungspolitik etwa vom Jahr 2020 an mit einem insgesamt schrumpfenden Arbeitskräfteangebot und durchschnittlich älteren Belegschaften zu tun haben werden (vgl. Statistisches Bundesamt 2009c, Bonin et al. 2007)<sup>1</sup>.

Das könnte in besonderem Maße kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) betreffen, die nicht über die Ressourcen verfügen, um intensiv auf dem schrumpfenden Markt junger Nachwuchskräfte werben zu können (Morschhäuser et al. 2003: 28, 32). Mit der Alterung von Belegschaften rückt die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer verstärkt in den Blick. Darunter werden nicht (allein) individuelle Eigenschaften der Person gefasst. Der Fokus liegt vielmehr auf dem Zusammenspiel von individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten sowie Arbeitsumweltbedingungen, das Arbeitsfähigkeit erst ermöglicht (Kistler 2008: 39). Bei einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit müssen die Arbeitsbedingungen so ausgestaltet sein, dass ein längerer Verbleib in der Erwerbstätigkeit überhaupt möglich ist. Ansonsten ist mit einer Zunahme an Leistungs- und Tätigkeitseinschränkungen älterer Beschäftigter zu rechnen, die den physischen und/oder psychischen Belastungen der Arbeit (Stichwort Leistungsverdichtung) nicht mehr

<sup>1</sup> Ausdruck des demographischen Wandels sind darüber hinaus steigende Anteile von Frauen und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund an den Belegschaften – diese Dimensionen sind nicht Gegenstand dieses Projekts.

standhalten können oder aber die Qualifizierungsanforderungen ihrer Arbeitsplätze nicht mehr erfüllen.

## Die Debatte um den demographischen Wandel

Während der demographische Wandel in der öffentlichen Diskussion erst in der jüngeren Vergangenheit, insbesondere im Kontext der Kontroverse um die ›Rente mit 67‹, verstärkt Aufmerksamkeit gefunden hat, ist die wissenschaftliche (und politische) Debatte schon etwas älter. Seit den 1990er Jahren wurden umfängliche staatliche Forschungs- und Förderprogramme aufgelegt. So hat das BMBF bereits in seinem Förderprogramm ›Arbeit und Technik‹ von 1989 einen Forschungs- und Entwicklungsbedarf zu den Auswirkungen der demographischen Trends konstatiert und vor allem seit Mitte der 1990er Jahre diverse Projektverbände zu diesem Thema gefördert. Auch innerhalb der EU gab und gibt es diverse Initiativen und Aktivitäten. Aus dieser Vielzahl staatlicher und sozialpartnerschaftlicher Initiativen und Förderprogramme sind eine beachtliche Zahl von Konzepten und betrieblichen Handlungsempfehlungen hervorgegangen<sup>2</sup>. Ein Befund der kaum noch zu überblickenden Forschung in diesem Feld lautet, dass Betriebe nicht genug für den Erhalt und die Entwicklung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ihrer älteren Beschäftigten und ihrer tendenziell alternden Belegschaften tun (vgl. Abschnitt 2.3). Trotz vielfältiger Vorschläge und Gestaltungsempfehlungen dahingehend, wie Betriebe sinnvollerweise auf den demographischen Wandel reagieren sollten (vgl. Kocka/Staudinger 2009) und trotz einzelner durchaus erfolgreicher Beispiele – die man auch als ›Leuchtturmprojekte‹ bezeichnen könnte – geschieht in der Breite vergleichsweise wenig Durchschlagendes (Bäcker et al. 2009: 286; Jasper 2004: 222). Dies überrascht auf den ersten Blick auch insofern, als ein Großteil der deutschen Unternehmen den ›demographischen Wandel‹ zu einer der bedeutsamsten Herausforderungen der Gegenwart erklärt (Adecco Institute 2009, Commerzbank 2009). Zwischen Problematisierungs- und Debattenrealität und der Wirklichkeit praktischen betrieblichen Handelns klafft demnach eine ausgesprochen große Lücke.

## Die Fragestellungen dieser Untersuchung

Die zentrale Frage dieser Untersuchung lautet daher: Was sind die Gründe für die Zurückhaltung der Betriebe in der Umsetzung alters- und altersgerechter Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen-, beziehungsweise: Was sind die Blockaden und Hemmnisse dafür, dass in der Breite wenig passiert? Umgekehrt formuliert: Was steht einer Verbreitung sinnvoller, tragfähiger Konzepte und Ansätze einer alters- und altersgerechten Betriebs- und Tarifpolitik entgegen?

### 1. Bedeutung des betrieblichen Handlungskontexts

Unseres Erachtens steht die beobachtbare Lücke für mehr als diese triviale Wahrheit, nach der die praktische Umsetzung programmatischer Perspektiven und anspruchsvoller Konzepte immer ihre Zeit braucht. Auch ist davon auszugehen, dass das Spannungsverhältnis zwischen Demographiedebattenrealität und ihrem geringen praktischen Niederschlag in der Arbeitswirklichkeit nicht einfach als unvermitteltes Nebeneinander von betrieblicher und außerbetrieblicher Realitätswahrnehmung vorgestellt werden darf. Betrieblichen Akteuren ein besonders hohes Maß an Ignoranz gegenüber absehbaren betrieblichen Entwicklungen zu unterstellen, ist keine besonders tragfähige Hypothese.

<sup>2</sup> Exemplarische Überblicke und Empfehlungen finden sich in: BAuA 2004, Bergmeier 2006, Bertelsmann Stiftung/BDA 2003, BKK 2007, BMBF 2005, HBS 2009, IG Metall 2005a, 2007a, 2007b, IfaA 2009, INQA 2005, Kocka/Staudinger 2009, Kistler 2008, Lorenz/Schneider 2008, Matthäi/Morschhäuser 2009; Morschhäuser et al. 2003, Naegele/Sporket 2007, Szymanski et al. 2009).

Näher liegt demgegenüber die Annahme, dass aktuelle oder zukünftige Entwicklungen im Hinblick auf den eigenen konkreten betrieblichen Handlungskontext, die in diesem angelegten Bewältigungsstrategien und die daran geknüpften Interessenpositionen als Problem wahrgenommen oder zurückgewiesen werden. Erst dadurch, dass und in der Weise wie demographische Entwicklungen im betrieblichen Handlungskontext an Bedeutung gewinnen, so unsere erste These, werden sie für betriebliche Akteure zum Demographieproblem.

## 2. Effizienz- und Kostenorientierung

Eine zweite, im Projekt zu prüfende These lautet, dass Unternehmen im ›flexiblen‹ (Sennett 1998), globalisierten, finanzmarktgetriebenen Kapitalismus und unter verschärften Wettbewerbsbedingungen so ausgeprägt an kurzfristigen Ertrags- und Leistungssteigerungen interessiert sind (oder sein müssen), dass langfristige Perspektiven und Strategien demgegenüber vernachlässigt werden. Nach dieser Lesart dürfte eine Unternehmens- und Personalpolitik, die auf Kurzfristigkeit ausgerichtet ist (und zu dieser unter Wettbewerbsdruck ggf. gezwungen ist), kaum Merkmale einer strategisch angelegten, altersgerechten Betriebspolitik ausbilden (Morschhäuser 2000). Fraglos kommt man an den ›harten ökonomischen Parametern‹ nicht vorbei. Allerdings bleibt gleichwohl zu prüfen, warum und unter welchen Bedingungen in manchen Branchen und Betrieben trotz dieser Grundbedingungen mehr oder weniger umfangreiche Ansätze einer alters- und altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik betrieben werden.

## 3. Betriebliche Akteurskonstellationen und (Gelegenheits-)Strukturen

Grundlegende Veränderungen der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen erfordern – als soziale Prozesse – veränderungsbereite und handlungsfähige soziale Akteure, die solche Veränderungen gegebenenfalls auch gegen Widerstände um- und durchsetzen können. Es ist daher zu vermuten, dass es bestimmter Strukturen und des Engagements von Funktionsbereichen und einzelnen betrieblichen Akteuren bedarf, um den Wandel – ggf. gegen innerbetrieblichen Widerstand – durchzusetzen. Insbesondere, so ist zu vermuten, bedarf es einer sachlich-kooperativen Zusammenarbeit zwischen den Geschäfts- bzw. Personalleitungen einerseits und Betriebsräten andererseits. Zu klären ist unter anderem, welche Rolle etwa Funktionsbereiche wie ›Arbeitssicherheit‹ oder ›Werksärztlicher Dienst‹ in diesem Zusammenhang spielen.

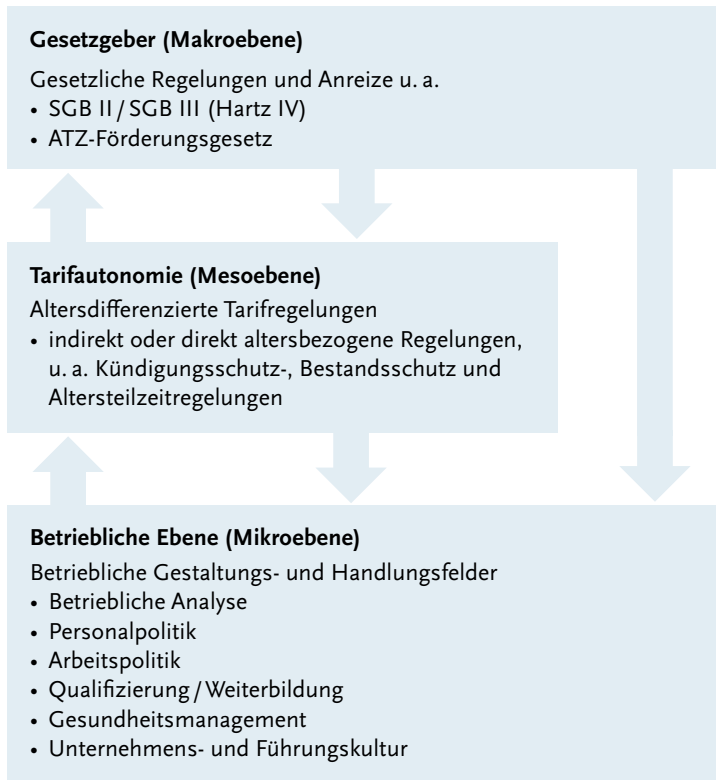
## 4. Pfadabhängigkeit: ›Neuorientierung‹ versus Vorruhestandskultur

Sozial- und Rentengesetzgebung sowie Arbeitsmarktpolitik haben beinahe drei Jahrzehnte kräftige Anreize für einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben gesetzt. Diese institutionellen Anreize haben auf Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerseite (in den Betrieben, aber auch auf tarifpolitischer Ebene) sehr stark zur normativen Verfestigung von Denk- und Handlungsweisen sowie Regulierungsformen beigetragen, die einem Umschwenken in Richtung eines verlängerten Erwerbslebens zwar nicht grundsätzlich entgegenstehen, ein solches aber sicherlich erheblich erschweren. Diese Vorruhestandsorientierung, so ist zu vermuten, führt heute noch zum Unterlassen einer altersgerechten Arbeits- und Beschäftigungspolitik in den Unternehmen. Ihren Niederschlag fand diese Orientierung auch in einer Tarifpolitik, die als Transmissionsriemen gesetzlich normierter Vorruhestandsanreize fungierte. Verkürzt gesagt, ist der Gegenstand unserer Untersuchung in einem komplexen Geflecht kommunizierender Röhren institutionell gefestigter Normen des Vorruhestands auf mehreren Ebenen verortet, was Veränderungen erheblich blockieren könnte.

In Anlehnung an institutionalistische Ansätze in den Sozialwissenschaften kann man diesen Sachverhalt als Pfadabhängigkeit (vgl. North 2009 [1981], Pierson 2004) bezeichnen. Theorien der Pfadabhängigkeit gehen unter anderem davon aus, dass einmal gebildete und gesellschaftlich legitimierte institutionelle Arrangements selbstverstärkende Effekte und die Möglichkeit der Schließung (bzw. Ausschließung alternativer institutioneller

Arrangements) beinhalten. In unserem Zusammenhang könnten diese Effekte dazu führen, dass alternative Wege und Übergänge in den Ruhestand zwar nicht blockiert, aber doch erheblich erschwert werden.

**Abb. 1** Institutionenregime und betriebliches Handeln



Quelle: Eigene Darstellung

Die jüngsten Versuche des Gesetzgebers, über einschneidende Änderungen der renten-, sozial- und arbeitsmarktpolitischen Regelungen einen ›Mentalitätswandel‹ bei Unternehmen und Beschäftigten gleichsam zu erzwingen, greifen freilich ins Leere – bzw. dürften zu den von ihren Kritikern befürchteten Rentenkürzungen führen –, wenn sich an den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in den Betrieben nicht Grundlegendes verändert (vgl. Fasshauer 2005: 87). Der Fokus unserer Untersuchung – und dieses Berichts – liegt daher auf betrieblichen Problemlagen und Strategien im demographischen Wandel im Kontext veränderter institutioneller Rahmenbedingungen.

## Untersuchte Branchen

In dieser Untersuchung werden drei der wichtigsten Branchen der deutschen Wirtschaft betrachtet: Metall- und Elektroindustrie sowie Chemie- und Pharmaindustrie zählen zu den traditionellen Kernbranchen des ›Deutschen Modells‹. Ihre Entwicklungsdynamik war und ist in mehrererlei Hinsicht paradigmatisch für die wirtschaftliche Gesamtentwicklung. Dies betrifft sowohl die Unternehmensstrategien und Geschäftsmodelle (Exportorientierung, diversifizierte Qualitätsproduktion), die technisch-organisatorische Entwicklung (Technikeinsatz, Unternehmens-, Betriebs- und Arbeitsorganisation), die betrieblichen Arbeitsmarktstrukturen und Sozialbeziehungen (Facharbeit, Rekrutierung, Karrierewege usw.), als auch die interessenpolitische Dimension (Leitbranchen der Industriellen Beziehungen und der Tarifautonomie mit starken Verbänden, tarifpolitische Vorreiterbranchen usw.).



Demgegenüber gilt der deutsche Einzelhandel nicht nur als eine Niedriglohn-, sondern auch als »klassische« Geringqualifizierten- und Frauenbranche, in der häufig diskontinuierliche Erwerbsverläufe zu finden sind. Auch sind dort die Industriellen Beziehungen durch vertretungsschwache Verbände, eine häufig betriebsrats- und gewerkschaftsfeindliche Unternehmenspolitik und durch einen gewissen Betriebssyndikalismus gekennzeichnet.

Aufgrund der sehr unterschiedlichen Rahmen- und Handlungsbedingungen, die die drei untersuchten Branchen bieten, wurden unsererseits auch unterschiedliche demographiebezogene betriebliche Problemlagen und Lösungsansätze sowie tarifpolitische Strategien erwartet, die es in der Untersuchung aufzugreifen galt. In der Chemie- und Pharmaindustrie lag zum Zeitpunkt des Projektbeginns ein kurz zuvor abgeschlossener Tarifvertrag »Lebensarbeitszeit- und Demographie« vor, der – erstmals für eine gesamte Branche – explizit den demographischen Wandel zum Gegenstand hatte. In der Metall- und Elektroindustrie war die tarifpolitische Diskussion anders gelagert. Zwar gab es einen bereits aus dem Jahr 2006 stammenden Tarifvertrag zum demographischen Wandel, dieser beschränkte sich aber auf die nordrheinwestfälische Eisen- und Stahlindustrie, während in den anderen Teilbranchen der Metall- und Elektroindustrie tarifpolitisch andere Schwerpunkte gesetzt wurden, auch wenn auf Gewerkschaftsebene durchaus Debatten um »Gute Arbeit« stattfanden. Im Einzelhandel wiederum war die Tarifpolitik der letzten Jahre vor allem durch heftige Auseinandersetzungen um Entgelt- und Entgeltstrukturfragen geprägt, wodurch Fragen einer stärker qualitativ orientierten Betriebs- und Tarifpolitik vollkommen an den Rand gedrängt wurden. Wie waren und sind – so ist zu fragen – unter so unterschiedlichen Bedingungen ggf. übertragbare und verallgemeinerbare betriebliche und überbetriebliche Strategien und Initiativen denkbar?

## Erhebungsprogramm und Methodik

Der quantitativ angelegte Teil der Untersuchung stützt sich zum einen auf sekundärstatistische Analysen, die für die Fragestellung des Projekts von Relevanz sind. Sie beziehen sich auf ausgewählte Wellen des IAB-Betriebspanels,<sup>3</sup> in denen Fragen zu einigen demographiebezogenen Problemlagen und der Verbreitung von demographieorientierten betrieblichen Maßnahmen gestellt wurden. Die Auswertungen berücksichtigten Brancheneinteilungen<sup>4</sup> und Betriebsgrößenklassen. Zudem werden branchenspezifische und wiederum thematisch einschlägige Daten aus der BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung aus dem Jahr 2006 ausgewertet. Diese Befragung stellt insbesondere Daten zur Arbeitssituation und zu arbeitsbezogenen Belastungen von Erwerbstätigen in den drei Branchen zur Verfügung. Schließlich gehen auch branchenspezifische Ergebnisse der CVTS<sub>3</sub>-Zusatzerhebung des BiBB (vgl. Moraal et al. 2009) zur Situation Älterer in der betrieblichen Weiterbildung sowie des DGB-Index »Gute Arbeit« zu Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in den drei Branchen in die Studie ein.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Die Datengrundlage unserer Auswertungen bilden die Erhebungswellen der Jahre 2002 bis 2007, wobei unsere Auswertungen sich auf »demographiebezogene« Fragestellungen im engeren Sinne beschränken. Der Datenzugang erfolgte mittels kontrollierter Datenfernverarbeitung beim Forschungsdatenzentrum der Bundesagentur für Arbeit im Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (FDZ).

<sup>4</sup> Die Einteilung nach Branchen erfolgte bei der Auswertung des IAB-Betriebspanels wie folgt: Chemische Industrie = Chemische Industrie, Mineralölverarbeitung, Kokerei, Spalt- und Brutstoffe, Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren, Glasgewerbe, Keramik sowie Verarbeitung von Steinen und Erden. Metall- und Elektroindustrie = Herstellung von Metallerzeugnissen, Stahl- und Leichtmetallbau, Maschinenbau, Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen, Sonstiger Fahrzeugbau (Schiffe, Schienenfahrzeuge, Luft- und Raumfahrzeuge, Fahrräder, Krafträder u. a.), Elektrotechnik, Herstellung von Büromaschinen und Datenverarbeitungsgeräten, Feinmechanik und Optik. Einzelhandel = Einzelhandel (ohne Kfz), Reparatur von Gebrauchsgütern.

<sup>5</sup> Wir danken an dieser Stelle allen genannten Institutionen für die Erstellung gesonderter Auswertungen.

Im Kern stützen sich die quantitativen Befunde auf eine eigene standardisierte Befragung in Betrieben. Dabei wurden zwischen November 2009 und März 2010 in repräsentativ ausgewählten Betrieben sowohl Betriebsräte als auch Personal- und Geschäftsleitungen befragt. Insgesamt 4.500 Betriebe mit mindestens fünf sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den drei untersuchten Branchen wurden per Post angeschrieben und gebeten, sich an einer internetgestützten Online-Befragung zu beteiligen. Die Adressen dieser Betriebe wurden einer – entsprechend Wirtschaftszweig und Betriebsgröße gewichteten – repräsentativen Adressziehung durch die Bundesagentur für Arbeit (BA) entnommen. Jeden Betrieb erreichten zwei Briefe: Ein Brief war an den Betriebsrat, ein zweiter an die ›Personalleitung/Geschäftsleitung‹ adressiert. Jeder Brief enthielt ein Passwort, mit dem sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einloggen mussten, um gewährleisten zu können, dass nur die angeschriebenen Betriebsakteure an der Befragung teilnehmen. Nach vier Wochen wurde den Betrieben, in denen sich bis zum damaligen Zeitpunkt noch keine der beiden Betriebsparteien an der Befragung beteiligt hatte, ein Erinnerungsschreiben per Post gesendet. In einem zweiten Schritt führte das CATI<sup>6</sup>-Labor des Zentrums für Sozialforschung Halle (zsh) von Februar bis März 2010 ergänzende Telefoninterviews, um die Ausschöpfungsquote zu erhöhen. Schließlich konnte ein Rücklauf von 785 Fällen realisiert werden, wobei sich die Ausschöpfungsquote zwischen den Branchen leicht unterscheidet (vgl. Tab. 1). Um repräsentative Ergebnisse zu erhalten, wurde eine Gewichtungvariable erstellt, die Branche und Betriebsgröße berücksichtigte. Bei der Gewichtung der Fallzahlen für Betriebsräte wurde auf Daten der ›WSI-Betriebsrätebefragung‹ zurückgegriffen, die freundlicherweise vom WSI zur Verfügung gestellt wurden. Der Datensatz wurde mit der Software SPSS ausgewertet.

**Tabelle 1** Umfang der quantitativ angelegten Erhebung – standardisierte Befragung

Branche	Stichprobe (N)	Rücklaufquote (%) der Geschäfts- bzw. Personalleitungen	Rücklaufquote (%) der Betriebsräte
Metall- und Elektroindustrie	440	15 %	51 %
Chemie- und Pharmaindustrie	44	29 %	32 %
Einzelhandel	301	7 %	18 %
Gesamt	785	–	–

Im Zuge der qualitativen Erhebungen wurden zunächst in explorativen Expertengesprächen mit Vertreterinnen und -vertretern von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden in den drei Branchen deren Einschätzungen zur Entwicklung der jeweiligen Branche, der wahrgenommenen Problemlagen im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel und der tarifpolitischen Positionen und Strategien zu erfassen versucht. Im Rahmen von betrieblichen Kurzfallstudien wurden in ausgewählten Fallbetrieben leitfadengestützte Experteninterviews mit Personalabteilungen oder Geschäftsleitungen sowie mit betrieblichen Interessenvertretungen geführt. Des Weiteren wurden überall dort, wo es möglich und sinnvoll war, mittlere Führungskräfte (Abteilungsleitungen oder Meisterinnen und Meister), Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Bereich Arbeitssicherheit und Personalentwicklung oder Betriebsärztinnen und Betriebsärzte interviewt.

<sup>6</sup> Das Akronym ›CATI‹ steht für Computer Assisted Telephone Interview.

Es wurden insgesamt über 50 Expertengespräche von jeweils ca. zwei Stunden Dauer geführt, aufgezeichnet und protokolliert, teilweise transkribiert und ausgewertet (vgl. Tab. 2). Bei der Planung, Organisation, Durchführung und Auswertung galten die Grundregeln qualitativer Sozialforschung (vgl. u. a.: Bogner/Littig/Menz 2005; Kuckartz 2007). Zudem konnten weitere Informationen durch Dokumentenanalysen (bspw. betriebliche Altersstrukturanalysen oder Geschäftsberichte) gewonnen werden. Die Ergebnisse der Kurzfallstudien wurden in anonymisierten Fallstudienberichten verdichtet.

**Tabelle 2** Umfang der qualitativ angelegten Erhebung – Experteninterviews

Branche	Fallstudien	Expertengespräche Betriebsebene	Experteninterviews Branchen-/Verbandsebene
Metall- und Elektroindustrie	4	21	7
Chemie- und Pharmaindustrie	4	8	2
Einzelhandel	3	13	3
Gesamt	11	42	12

An die Fallauswahl wurden im Wesentlichen drei Anforderungen gestellt: (1) In den Betrieben sollten bereits Elemente einer alter(n)sgerechten Betriebspolitik umgesetzt oder zumindest geplant sein, womit sie potenziell als Fälle ›guter Praxis‹ gelten konnten: Uns interessierten also gerade nicht solche Fälle, die – wie das Gros der Betriebe in Deutschland – nichts oder wenig tun, um dem demographischen Wandel zu begegnen, sondern gerade solche Fälle, in denen offenbar ›etwas‹ (was genau, musste dann ermittelt werden) passiert oder konkret geplant war. Diese Fälle galt es dann daraufhin zu untersuchen, unter welchen Bedingungen, unter welchen Akteurskonstellationen, auf Grundlage welcher Organisationsformen und Institutionalisierungen usw. eine alters- und/oder alternsgerechte Arbeits- und Betriebspolitik möglich (oder geplant) wurde und welchen Einfluss dabei ggf. Tarifpolitik hatte. (2) Es sollten sowohl Unternehmen mit Tarifbindung als auch nicht tarifgebundene Betriebe in dem Sample vertreten sein, wobei uns bewusst war, dass die Frage der (fehlenden) Tarifbindung angesichts der geplanten Samplegröße nur ansatzweise zu erfassen sein würde. (3) Es sollten sich sowohl Großunternehmen als auch kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) unter den ausgewählten Fällen befinden. Allerdings erwies es sich in der Folge – nicht zuletzt wegen der in 2009 besonders spürbaren Finanz- und Wirtschaftskrise – als besonders schwierig, KMU für eine Beteiligung an der Untersuchung zu gewinnen, sodass dieser Betriebstyp im Sample unterrepräsentiert ist. Tabelle 3 bietet eine Übersicht über ausgewählte Merkmale der Fallstudienbetriebe:

Tabelle 3 Übersicht über die Fallstudienbetriebe

Betrieb	Branche/ Marktsegment	Betriebstyp	Wirtschaftliche Situation	Beschäftigtenzahl	Standortpersonalabteilung	Betriebsrat	Tarifbindung
ME1	Automobilindustrie	Konzernstandort	Stabil	> 10.000	Ja	Ja	Ja
ME2	Zulieferer u. a. Fahrzeugindustrie	Konzernstandort (Hauptsitz)	Stabil	ca. 240	Ja	Ja	Ja
ME3	Maschinenbau	Konzernstandort (Hauptsitz)	Prekär	> 800	Ja	Ja	Ja
ME4	Elektroindustrie	Einzelunternehmen	Wachstum (Expansion)	ca. 400	Ja	Ja	Nein
Ch1	Chemie/ Kunststoffindustrie	Einzelunternehmen	Stabil-prekär	> 500	Ja	Ja	Ja
Ch2	Chemie/ Spezialchemie	Konzernstandort	Stabil	ca. 250	Ja	Ja	Ja
Ch3	Pharma/ Lohnfertiger	Konzernstandort (Hauptsitz)	Prekär	ca. 200	Ja	Ja	Ja
Ch4	Chemie/ Verbundchemie	Konzern (Zentrale)	Stabil	> 10.000	Ja	Ja	Ja
EH1	Lebensmittel-einzelhandel/ Logistik	Zentrale (Logistik)	Wachstum (Expansion)	> 5.000	Ja	Ja	Ja
EH2	Lebensmittel-einzelhandel/ Verbraucher-märkte	Konzern (Zentrale)	Wachstum (Expansion)	> 10.000	Ja	Ja	Ja
EH3	Lebensmittel-einzelhandel/ Verbraucher-märkte	Konzern (Zentrale)	Wachstum (Expansion)	> 5.000	Ja	Ja	Ja



# 2

## Stand der Forschung und Debatte

Dieses Kapitel umreißt in vier Abschnitten den Hintergrund dieser Untersuchung. Im ersten Abschnitt (2.1) werden die Folgen des demographischen Wandels auf das Erwerbssystem und die gegenwärtige Situation Älterer auf dem Arbeitsmarkt diskutiert. In einem Exkurs geht es dabei auch um die bis heute gängigen Altersbilder in der (Arbeits-) Gesellschaft. In Abschnitt 2.2 stehen die heute diskutierten Folgen der Alterung und Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials und älter werdender Belegschaften für die Betriebe im Mittelpunkt. Abschnitt 2.3 durchkämmt den aktuellen Forschungsstand zu alters- und alternsgerechter Arbeits- und Beschäftigungspolitik auf betrieblicher Ebene und bereitet somit das Feld für die in Kapitel 3 präsentierten eigenen Befunde. Der abschließende Abschnitt (2.4) widmet sich der Herausbildung und dem Wandel der ›Kontextbedingungen‹ der Regulierung der Erwerbstätigkeit Älterer in Deutschland – der, wenn man so will, sich wandelnden Dialektik von Sozial- und Arbeitsmarktpolitik und Tarifpolitik.

## 2.1 Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials und die Arbeitsmarktlage Älterer

Die Arbeitswelt in Deutschland steht nach allgemein verbreiteter Auffassung im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel vor tiefgreifenden Herausforderungen und möglicherweise weitreichenden Veränderungen. Seit längerem kennzeichnet die Bevölkerungsentwicklung Deutschlands eine Geburtenrate, die deutlich unterhalb der für den Erhalt der Bevölkerungszahl erforderlichen Quote liegt (Statistisches Bundesamt 2009a: 5 f.).<sup>7</sup> Da diese ›demographische Lücke‹ weder durch Zuwanderung (jedenfalls nicht auf dem Niveau der jüngeren Vergangenheit), noch selbst durch eine kurzfristige Steigerung der Geburtenrate geschlossen werden kann (Birg 2000: 22; Birg 2001: 199; Kaufmann 2005: 54), schrumpft die Bevölkerung Deutschlands. Dieser Prozess korrespondiert mit einer anhaltenden Steigerung der Lebenserwartung der hiesigen Bevölkerung. Deutschland wird somit auch immer älter – sowohl absolut, weil die einzelnen Jahrgänge länger leben, als auch relativ, weil die geburtenstärkeren Jahrgänge immer älter werden und gleichzeitig geburtenschwächere Jahrgänge nachrücken. Das Ausmaß dieser Entwicklung differiert je nach Variante der jeweiligen demographischen Vorausberechnung,<sup>8</sup> doch am grundsätzlichen Trend kann – trotz Einwänden über die Verlässlichkeit und Aussagekraft solcher Berechnungen im Detail (Bosbach 2004; Bingler/Bosbach 2004) – kaum ein Zweifel bestehen.

Dieser Trend der Bevölkerungsentwicklung wird auch die Arbeitswelt erfassen, weil ein demographischer Wandlungsprozess auch in Bezug auf die Erwerbsbevölkerung stattfindet: Weniger junge Menschen aus den geburtenschwachen Kohorten treten in das Erwerbsleben ein, zugleich kommen die geburtenstarken Kohorten in ein höheres Erwerbsalter. Dies hat zur Folge, dass das Erwerbspersonenpotenzial<sup>9</sup> sowohl schrumpft als auch altert. Während gegenwärtig (2009) noch etwa 50 Mio. Menschen in der Bundesrepublik im erwerbsfähigen Alter (von 20 bis 65 Jahren) waren, nimmt deren Zahl in den Jahren 2020 bis 2035 je nach Variante der Vorausberechnung auf 39 bis 41 Mio. ab. Die prognostizierte Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials wird von einer Veränderung der Alterszusammensetzung dieser Gruppe begleitet. So kommt es im Zeitraum von 2017 bis 2024 zu einer anteiligen Verschiebung zwischen den Altersgruppen der

<sup>7</sup> Seit einigen Jahrzehnten liegt die Geburtenrate in Westdeutschland bei etwa 1,4 Geburten/Frau; für den Erhalt der Bevölkerungszahl wird eine Quote von 2,1 Kindern angenommen.

<sup>8</sup> Eine detaillierte Vorausberechnung wird vom Statistischen Bundesamt erstellt (vgl. Statistisches Bundesamt 2009a).

<sup>9</sup> Zum Erwerbspersonenpotenzial werden alle Personen gezählt, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Darunter fallen alle Erwerbstätigen, Erwerbslosen und eine geschätzte stille Reserve (Bundesagentur für Arbeit 2005: 4).

30- bis unter 50-Jährigen (in 2009: 49 Prozent) und der 50- bis 65-Jährigen (in 2009: 31 Prozent) in der Gesamtgruppe der 20- bis 65-Jährigen dahingehend, dass dann beide Teilgruppen jeweils 40 Prozent der Gesamtgruppe ausmachen werden (vgl. Statistisches Bundesamt 2009a: 6).

Alterung und Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials haben in verschiedener Hinsicht Konsequenzen für die Arbeitswelt. So wird von Beobachtern eine Verringerung des wirtschaftlichen Wachstums oder eine Schrumpfung der Wirtschaft aufgrund sinkender Binnennachfrage, altersbedingt verminderter Leistungsfähigkeit und verringerter Innovationsfähigkeit durch Fachkräfte- oder Nachwuchsmangel erwartet (Kaufmann 2005: 90 ff.). Freilich ist der Umfang solcher makroökonomischer Effekte umstritten (Juch 2009: 24; Micheel 2005: 59 ff.); Vergleichbares gilt für die Arbeitsmarktwirkungen, wie etwa jüngste Kontroversen hinsichtlich des sogenannten Fachkräftemangels zeigen (vgl. etwa Baethge et al. 2010; Brenke 2010). Absehbar jedoch werden sich ab dem Jahr 2020 die beschriebenen demographischen Prozesse verschärft auf den Arbeitsmarkt auswirken (Kistler 2008: 29). Da weder durch eine deutliche Steigerung der Zuwanderung noch der Geburtenraten in kürzerer bis mittlerer Frist das Erwerbspersonenpotenzial zu erhöhen sein wird (Fuchs/Dörfler 2005: 3; Arnds/Bonin 2003: 137), rückt zunehmend die Verlängerung der Lebensarbeitszeit als Reaktion auf den demographischen Trend in den Blick (Juch 2009: 25). Naegele konstatiert in diesem Zusammenhang: »Die Anforderungen der Arbeitswelt von morgen und übermorgen müssen in Deutschland von insgesamt weniger und zugleich älteren Erwerbspersonen bewältigt werden. Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit gilt dabei Arbeitsmarktexperten als ein wichtiges Instrument, um diese Herausforderung auch zu bewältigen« (Naegele 2004: 194). Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit steht im Fokus verschiedener sozial- und arbeitsmarktpolitischer Reformen der vergangenen Jahre (vgl. Abschnitt 2.4), die allesamt darauf abzielen, die über Jahrzehnte etablierte Praxis des frühzeitigen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben mittels Sanktionen und Anreizen zu beenden (Aust/Kremer 2007: 115 f.). Bestrebungen, die Erwerbsbeteiligung Älterer zu erhöhen, sind auch auf EU-Ebene auszumachen: Im Jahr 2001 wurde in Stockholm der EU-Ratsbeschluss gefasst, die Beschäftigungsquote der 55- bis 64-Jährigen bis zum Jahr 2010 auf 50 Prozent zu steigern und zugleich das durchschnittliche Renteneintrittsalter um fünf Jahre zu erhöhen (Ebert/Fuchs/Kistler 2006: 492).

Der Ansatz, mit einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit auf die Herausforderungen des demographischen Wandels zu reagieren, kollidiert mit der Rolle, die Älteren bisher auf dem Arbeitsmarkt zukam. Eine von Staat und Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerseite konsensual betriebene Frühverrentungspolitik (Engstler 2006: 85 f.) und jugendzentrierte Personalpolitik der Unternehmen resultierten in der Vergangenheit in einer sehr geringen Erwerbsbeteiligung Älterer: Bis ins Jahr 2003 lag die Beschäftigungsquote der 55- bis 64-Jährigen konstant unter 40 Prozent (Eurostat 2010) und damit unter dem Durchschnitt der EU-15-Staaten (Bosch/Schief 2005: 2). Wichtig dabei ist der Hinweis, dass die Beschäftigungsquote Älterer mit steigender Qualifikation deutlich höher ausfällt (Arlt/Dietz/Walwei 2009: 6). Nicht das Alter per se, sondern erworbene Qualifikationen und Kompetenzen sichern die Erwerbsbeteiligung Älterer ab. Grundsätzlich allerdings unterliegen Ältere auf dem Arbeitsmarkt einem erhöhten Risiko, bei einem Arbeitsplatzverlust in Arbeitslosigkeit zu verbleiben (Naegele 2004: 199).

Bemerkenswert ist, dass seit 2003 eine deutliche Erhöhung der Beschäftigungsquote Älterer auszumachen ist: Die Werte für die 55- bis 64-Jährigen sind bis ins Jahr 2009 auf 56,2 Prozent angewachsen – eine überdurchschnittliche Entwicklung im Vergleich zum Euroraum (45,1 Prozent; vgl. Eurostat 2010). Somit ist schon gegenwärtig die Zielvorgabe der Europäischen Union erreicht, womit sich die Frage nach den Ursachen für diese positive Entwicklung anschließt. Man könnte die kurzfristige Erhöhung der Erwerbsbeteiligung Älterer mit der Wirksamkeit staatlicher Interventionen und Refor-



men (vgl. Abschnitt 2.4) in Verbindung bringen (Arlt/Dietz/Walwei 2009: 6 f.). Dass eine Steigerung der Beschäftigungsquote der 55- bis 64-Jährigen um fast 15 Prozent in lediglich fünf Jahren nur durch staatliche Gesetzgebung erreicht werden konnte, muss allerdings skeptisch hinterfragt werden. So können zu der Erklärung des Phänomens auch andere Gründe angeführt werden. Zunächst ist festzuhalten, dass der Beschäftigungsaufbau in der jüngsten Vergangenheit, der erst 2009 durch die Wirtschaftskrise gestoppt wurde, insbesondere Älteren zugute kam (Bundesagentur für Arbeit 2007: 6). Zudem wirkt sich die demographische Entwicklung insofern günstig auf die Beschäftigungsquote Älterer aus, weil sich der Altersaufbau innerhalb der Gruppe der 55- bis 64-Jährigen (zumindest gegenwärtig) verjüngt.<sup>10</sup> Für den deutlichen Anstieg der Erwerbsbeteiligung Älterer seit 2004 dürften auch methodische Veränderungen in der Erhebung des Mikrozensus verantwortlich zu machen sein.<sup>11</sup> Und nicht zuletzt stellt sich die Frage, ob eine stärkere Teilhabe Älterer am Arbeitsmarkt auch konjunkturellen Schwankungen standhält oder ob sich unter den Bedingungen der globalen Wirtschafts- und Finanzmarktkrise in 2009 die gestiegene Erwerbsbeteiligung Älterer als nur vorübergehende Erholung erweist.

Die aktuelle Arbeitsmarktlage älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zeigt, dass die skizzierte positive Entwicklung alles andere als krisenfest ist und dass sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auf die Beschäftigungsfähigkeit Älterer auswirken. Zwar traf statistisch gesehen die jüngste Rezession weniger die gut qualifizierten, älteren als vielmehr überdurchschnittlich stark die gering qualifizierten, jüngeren Beschäftigten (Giesecke/Wotschack 2009). Allerdings kam der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) im Juli 2009 in einer Analyse von Arbeitsmarktdaten der Bundesagentur für Arbeit (BA) zu dem Schluss, dass die Krise neben den Jüngeren vor allem die Älteren besonders traf (DGB 2009: 2). Im Februar 2010 war mit knapp 1 Mio. ein wesentlicher Teil der Arbeitslosen über 50 Jahre alt. Das ist in dieser Altersgruppe eine Zunahme von ca. 50.000 Arbeitslosen zum Vergleichsmonat im Jahr 2009 (Bundesagentur für Arbeit 2010: 17). Abbildung 2 zeigt, dass die Arbeitslosenquote Älterer konstant über der Arbeitslosenquote aller zivilen Erwerbspersonen liegt und die jeweiligen saisonalen und konjunkturbedingten Schwankungen in ähnlichem Umfang abbildet.<sup>12</sup> Besonders problematisch ist, dass ältere Arbeitslose (weiterhin) einem hohen Risiko ausgesetzt sind, lange in der Arbeitslosigkeit zu verbleiben. 40,6 Prozent der älteren Arbeitslosen waren im Jahr 2009 länger als 12 Monate arbeitslos (ebd.: 35). Dass ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer häufig in prekären Beschäftigungsverhältnissen arbeiten (Jakob/Kolf 2007: 126), verstärkt die Brisanz der Situation Älterer auf dem Arbeitsmarkt. Die Zahl der ausschließlich geringfügig entlohnten älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (50 bis 65 Jahre) nahm im zweiten Quartal 2009 auf insgesamt 1,2 Mio. zu, was einen Zuwachs von 2,1 Prozent zum Monat des Vorjahres bedeutete (Bundesagentur für Arbeit 2010: 14). Aus den genannten Gründen ist es noch zu früh, von einer Trendwende am Arbeitsmarkt

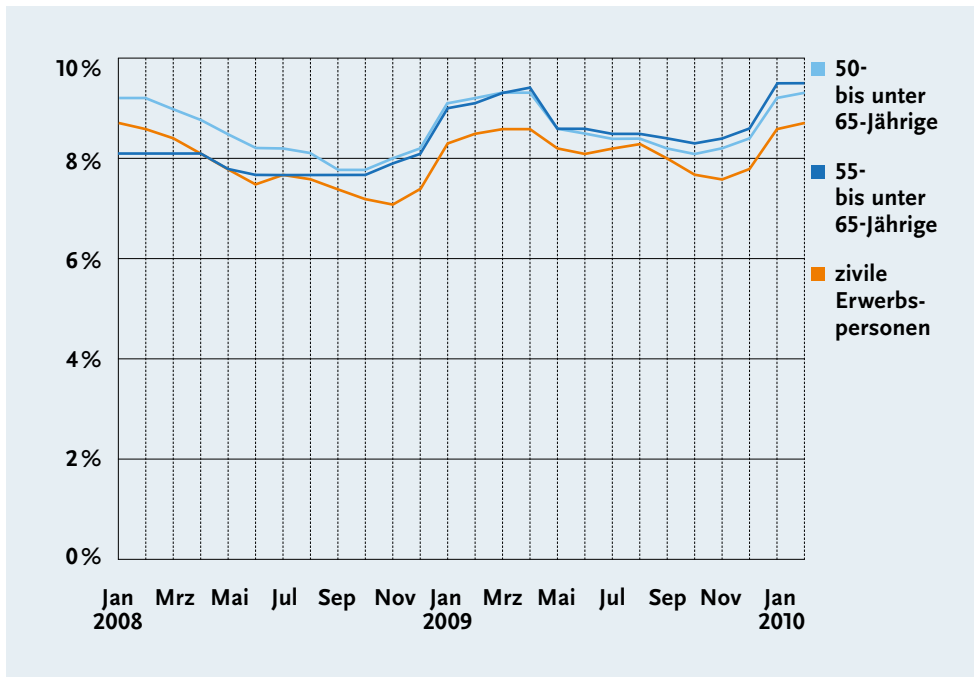
<sup>10</sup> Die geburtenschwachen Jahrgänge des Zweiten Weltkrieges rücken seit 2004 in die Altersgruppe der 60- bis 64-Jährigen auf und machen geburtenstärkeren Jahrgängen in der Gruppe der 55- bis 59-Jährigen Platz. Dies hat zur Folge, dass sich der Altersaufbau innerhalb der Gruppe der 55- bis 64-Jährigen anteilig verjüngt (Statistisches Bundesamt 2009c). Die 55- bis 59-Jährigen, die nun einen höheren Anteil ausmachen, zeichnet grundsätzlich eine höhere Erwerbsbeteiligung aus, so dass folglich auch die Beschäftigungsquote der gesamten Gruppe ansteigen musste (Kistler/Ebert/Stecker 2007).

<sup>11</sup> So werden durch eine Veränderung der Erhebungsgrundlage der Erwerbsbeteiligung vom Jahr 2004 zum Jahr 2005 vermehrt geringfügig Beschäftigte in die Erhebung einbezogen, da sie zuvor als unterrepräsentiert galten (Methodenbericht Statistisches Bundesamt 2005; Bundesagentur für Arbeit 2007: 4). Da viele ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in einem geringfügigen Arbeitsverhältnis beschäftigt sind, erhöht sich damit die Erwerbsquote der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer deutlich.

<sup>12</sup> Die Quote der 55- bis 65-Jährigen lag zu Beginn des Jahres 2008 noch unter der Arbeitslosenquote aller zivilen Erwerbspersonen. Der folgende Anstieg lässt sich mit dem Auslaufen der Möglichkeiten zur Frühverrentung erklären (Bundesagentur für Arbeit 2010: 28).

aus Sicht Älterer zu sprechen. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass bis in das Jahr 2025 die Gruppe der 55- bis 64-Jährigen relativ und absolut durch den demographischen Wandel zunehmen wird (Kistler 2007: 176), so dass anzunehmen ist, dass die Beschäftigungsquote in dieser Altersgruppe wieder unter 50 Prozent sinken wird.

**Abb. 2** Arbeitslosenquoten Älterer im Vergleich zur Arbeitslosenquote aller zivilen Erwerbspersonen in Deutschland



Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2009: 23; Bundesagentur für Arbeit 2010: 23

Die Bereitschaft der Betriebe, Ältere einzustellen, ist folglich trotz der jüngsten Entwicklung der Beschäftigungsquote Älterer skeptisch zu beurteilen. Nicht nur die Sozialpolitik des Staates, sondern auch die Betriebspolitik vieler Unternehmen folgte in der Vergangenheit dem Paradigma des frühen Erwerbsausstiegs von Beschäftigten. Somit lassen sich zwei wesentliche Faktoren ausmachen, welche die Beschäftigung Älterer behindern: Zum einen sorgen Pull-Faktoren dafür, dass Beschäftigte aufgrund von Anreizstrukturen (vgl. 2.4) frühzeitig aus dem Arbeitsleben »gezogen« werden. Zum anderen sind Push-Faktoren dafür verantwortlich, dass Beschäftigte aus dem Betrieb »herausgedrückt« werden, da Arbeitgeber der Beschäftigung Älterer kritisch gegenüberstehen, etwa weil Senioritätseffekte zu höheren Löhnen Älterer führen können (Hartlapp/Schmid: 140). Zudem wird Altern und Alter oft als Folge eines körperlichen wie geistigen Abbaus mit einer geringeren Leistungsfähigkeit, wenig Effizienz und veralteten Qualifikationen gleichgesetzt (Kistler 2008: 47, Geschonke 2008: 36, Reindl 2009: 164), weshalb Arbeitgeber dazu neigen, jüngere Menschen zu beschäftigen. Und nicht zuletzt gibt es viele Beschäftigtengruppen, die aufgrund von belastenden Arbeitsbedingungen ihre Arbeit aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr bis zu dem regulären Renteneintrittsalter ausüben können. Doch ausgehend von der Prämisse immer älter werdender Belegschaften ist ein Paradigmenwechsel in den Betrieben notwendig, Push-Faktoren so zu minimieren, dass die Arbeit im Betrieb bis zum vorgesehenen Eintrittsalter in die Rente möglich ist.

## Exkurs

### Abnehmende Leistungsfähigkeit? Kompetenzmodell statt Defizitmodell

Dass viele Arbeitgeber der Beschäftigung Älterer skeptisch gegenüberstehen, rührt mitunter aus der Befürchtung, dass Produktivität und Innovationsfähigkeit einer Arbeitnehmerin oder eines Arbeitnehmers mit dem Lebensalter abnimmt. Man könnte dem entgegenhalten, dass ältere Beschäftigte über ein höheres Humankapital verfügen, da ihr Wissen und ihre Erfahrungen über die Jahre stetig zugenommen haben.

Diese diametralen Ansichten lassen sich in Form von zwei Modellen gegenüberstellen: Auf der einen Seite wird auf Basis eines Defizitmodells konstatiert, dass mit zunehmendem Alter die individuellen Leistungspotenziale, so auch die Innovationsfähigkeit, nachlassen. Im Rahmen des so genannten Defizitmodells können Alterszuschreibungen wie geringerer Nutzen, eingeschränkte Gesundheit, häufigeres Vorkommen chronischer Erkrankungen sowie Rigidität angeführt werden (Backes/Clemens 2008: 58). Diese mit dem Alter einhergehenden, gewissermaßen pathologischen Zuschreibungen wurden als für alle Personen zutreffend angenommen. Dies verfestigte ein negatives Altersbild, auch in der Personalpolitik von Unternehmen, die entsprechend wenig auf ihre älteren Beschäftigten eingehen und über lange Jahre auf eine Frühverrentungspolitik statt kontinuierliche Weiterbildung und Förderung gesetzt haben. Das Defizitmodell beherrschte noch bis in die 1960er Jahre die wissenschaftliche Diskussion, erwies sich in der Folge aufgrund von empirischen Studien jedoch nicht mehr als wirklich tragfähig. Im realen Erwerbsleben lässt sich beispielsweise kaum eine nachlassende kognitive Leistungsfähigkeit nachweisen (dazu Wild-Wall/Gajewski/Falkenstein 2009): Fähigkeiten wie schlussfolgerndes Denken, räumliche Orientierung und Wortverständnis nehmen bis in das mittlere Erwachsenenalter sogar zu (Wurm et al. 2009: 15).

Auf Basis eines Kompetenzmodells<sup>13</sup> spricht man Älteren auch oberhalb der Altersgrenze von 50 Jahren Innovationspotenzial zu, sofern die Rahmenbedingungen entsprechend ausgestaltet werden (Grewer et al. 2006: 87, 130). Das Kompetenzmodell beruht im Gegensatz zum Defizitmodell auf positiven Altersbildern und -zuschreibungen, welche besonders in den letzten Jahrzehnten propagiert werden.<sup>14</sup> Es wird beispielsweise betont, dass der Bereich der sozialen Kompetenzen bei älteren Beschäftigten deutlich ausgeprägter sei als bei Jüngeren (Geschonke 2008: 36). Weiterhin werden ihnen ein höheres Erfahrungswissen sowie eine größere Zuverlässigkeit zugeschrieben (Kistler 2008: 48, Morschhäuser 2006: 21).

Beide Modelle neigen – wie alle Modelle – zu Verallgemeinerungen und stereotypen Überzeichnungen, da sie individuelle Abweichungen nicht berücksichtigen und >die Kontextabhängigkeit von Fähigkeiten aus[blenden]< (Morschhäuser 2006: 23). Im fünften Altenbericht (BMFSFJ 2005: 34) wird angemerkt, dass positiv wie negativ überzeichnete Altersbilder dazu führen können, dass Potenziale Älterer ungenutzt bleiben. Kistler (2008) zufolge vermitteln weder das Defizit- noch das Kompetenzmodell eine realistische Position zum Thema Ältere und deren Fähigkeiten. Vielmehr sei davon auszugehen, >dass Ältere gegenüber Jüngeren im Durchschnitt nicht weniger, aber doch in der Tendenz anders leistungsfähig sind< (Kistler 2008: 48). >>

<sup>13</sup> In der Literatur wird häufig auch von einem Kompensationsmodell gesprochen, welches ein sprachliches Äquivalent zum Kompetenzmodell darstellt. Wir werden im Folgenden den Begriff >Kompetenzmodell< verwenden.

<sup>14</sup> Das Kompetenzmodell basiert u. a. auf der Kognitiven Alterstheorie von Thomae, in der es vordergründig mehr um das subjektive Erleben und Interpretieren des Alternsprozesses geht als um die objektiven Voraussetzungen (Vgl. Backes/Clemens 2008: 98).

>>

In den Blickpunkt rücken damit sowohl die individuellen Erwerbsbiografien als auch die Bedingungen, unter denen Ältere ihre ›andere‹ Leistungsfähigkeit zeigen (können). Reindl merkt in diesem Zusammenhang kritisch an, dass die Betrachtung der Arbeitsbedingungen in der Forschung zu kurz komme: ›Auch steht die Kritik einer Arbeitsform, die das Altern beschleunigt und Fluchtimpulse auslöst, nicht mehr sehr hoch im Kurs und daran zeigt sich, dass die Alter(n)stheoretiker im Grunde gar nicht mehr übers Alter und Altern reden wollen. Stattdessen unterziehen sie ihren Forschungsgegenstand einer theoretischen Frischzellenkur und entdecken überall Potenziale, Lernherausforderungen und Aktivitätschancen‹ (Reindl 2009: 170).

## 2.2 Der demographische Wandel als Herausforderung für deutsche Unternehmen

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden vor dem Hintergrund der demographischen Veränderungen und der in den vergangenen Jahren eingeleiteten Abkehr von einer Frühverrentungspolitik länger arbeiten müssen. Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit der Erwerbstätigen, die zurzeit forciert wird, setzt voraus, dass die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer (vgl. Abb. 3) erhalten bleibt.

Abb. 3 Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit

Arbeitsfähigkeit	Beschäftigungsfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheit</li> <li>• Kompetenz</li> <li>• Motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes</li> <li>• Beschäftigungs- bzw. Einstellungsbereitschaft seitens der Betriebe</li> </ul>

Quelle: Kistler 2008: 39.

Während die Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes und die Beschäftigungs- bzw. Einstellungsbereitschaft seitens der Betriebe – und damit die Aspekte der Beschäftigungsfähigkeit – bereits thematisiert wurden, soll im Folgenden der Blick auf betriebliche Problemlagen gerichtet werden, die mit der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Beziehung stehen. Für die Unternehmen ist es von großer Bedeutung, dass sie weiterhin genügend arbeitsfähige (also gesunde, kompetente und motivierte) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung haben. Dies kollidiert mit einer Alterung und Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials, was auf der Betriebsebene zu verschiedenen Problemen und Herausforderungen führen kann, die an dieser Stelle schlaglichtartig beleuchtet werden sollen.

### 2.2.1 Schrumpfungstendenzen: Arbeitskräfte-, Nachwuchs- und Fachkräftemangel

Durch die Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials liegt die Vermutung nahe, dass die deutsche Wirtschaft zunehmend mit einem Arbeitskräftemangel konfrontiert sein könnte. Da sich die demographischen Prozesse erst schätzungsweise ab dem Jahr 2020 auf die Arbeitswelt auswirken werden (Kistler 2008: 29), dürfte sich ein solcher Mangel kurzfristig allerdings kaum einstellen (Prezewowsky 2007: 36). Vielmehr könnten Unternehmen vor der Herausforderung stehen, dass sich Arbeitskräfte mit einem bestimmten Profil schwieriger rekrutieren lassen. Das zentrale Problem für Unternehmen ist, ›dass [...]

der Mangel an Arbeitskräften sich nahezu ausschließlich auf junge und mittelalte, spezifisch qualifizierte Fachkräfte bezieht (ebd.). Auch wenn ein Fachkräftemangel in der Breite sowohl im IAB-Betriebspanel (-Bellmann/Kistler/Wahse 2007: 2) als auch in neueren Untersuchungen (vgl. Baethge et al. 2010, Brenke 2010) weder aktuell noch in mittlerer Frist nachgewiesen werden kann, ist mit den Schlagworten Fachkräfte- und Nachwuchsmangel ein betrieblicher Problemkern benannt, der weitreichende Folgen haben kann. Ein Mangel an jüngeren Arbeitskräften kann zu einer Homogenisierung der Altersstruktur führen, wodurch Kohortenkonflikte (bspw. die Blockade von Aufstiegsmöglichkeiten) entstehen können. Auch kann es durch altershomogene Belegschaften zu einem schlagartigen Verlust von Erfahrungswissen und betrieblichem Know-how kommen, wenn besonders viele gut qualifizierte ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in einer kurzen Zeitspanne aus dem Betrieb ausscheiden. Darüber hinaus können Betriebe durch das Fehlen der notwendigen Fachkräfte gezwungen sein, Dienstleistungen und Produkte zuzukaufen, was mit höheren Kosten verbunden ist. Insgesamt lässt sich zu der Problematik des Nachwuchs- und Fachkräftemangels festhalten, dass ein Mangel an (geeigneten) Arbeitskräften, die Produktivität und die Innovationskraft des Unternehmens hemmen können (Prezewowsky 2007: 36, 38). Schlussendlich leidet somit die Wettbewerbsfähigkeit der betroffenen Unternehmen unter den Folgen des demographischen Wandels.

### 2.2.2 Erosion der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Neben der Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials ist die Alterung der Belegschaften für die Betriebe in vielfältiger Weise problematisch, was in seiner Komplexität hier nur angedeutet werden kann. Im Zentrum der Überlegung steht, dass bei einer zunehmenden Präsenz älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Unternehmen, die Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit (s. o.) der alternden Belegschaft über die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen entscheidet. Hierbei geht es im Wesentlichen um die Dimensionen Motivation, Kompetenz und Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, was kurz erörtert werden soll. Die Unternehmen sind darauf angewiesen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert ihrer Arbeit nachgehen. Dies über den gesamten Verlauf der Erwerbsbiografie der Beschäftigten hinweg sicherzustellen, stellt hohe Anforderungen unter anderem an die Unternehmenskultur: »Motivation bezieht sich dabei nicht nur auf die wichtige Frage der Entlohnung, sondern auch auf immaterielle Arbeitsqualitäten wie Führung, Betriebsklima oder Arbeitsorganisation« (Kistler 2008: 40). Neben der Motivation der Beschäftigten ist auch ihre Kompetenz und damit die Innovationsfähigkeit der Betriebe, die direkt von der Innovationskraft ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängt, besonders wichtig, da nach allgemeiner Auffassung zwischen Wettbewerbsfähigkeit und Innovation ein direkter Zusammenhang besteht (Brasche/Wieland 2000: 125, Noefer et al. 2009: 48). Innovationskraft wird oftmals vorrangig Jüngeren attestiert (vgl. Exkurs über Altersbilder), zwischen Alter und Innovation wird hingegen häufig ein negativer Zusammenhang vermutet (Brasche/Wieland 2000: 125). Die höchste Innovationskraft wird Personen zwischen dem 30. und 50. Lebensjahr zugesprochen (Frosch 2009: 1). Da sich die Anzahl Jüngerer auf dem Arbeitsmarkt in absehbarer Zeit zugunsten der Älteren verschieben wird, wird die Frage aufgeworfen, ob sich Ältere – auch über das 50. Lebensjahr hinaus – in ausreichendem Maße innovativ verhalten können (Noefer et al. 2009: 48). Es geht somit um den Erhalt der Innovations- und Qualifikationsbasis in demographisch alternden Unternehmen, womit unmittelbar Fragen des »lebenslangen Lernens« und lernförderlicher Arbeitsbedingungen aufgeworfen werden (s. u.).

Auch die dritte Dimension der Arbeitsfähigkeit Älterer, der Erhalt der Gesundheit, ist ein bedeutsamer Aspekt, handelt es sich doch um einen großen »Push-Faktor«, der ältere Beschäftigte aus dem Berufsleben treibt. Verschiedene Krankheitsbilder, wie Beschwerden des Skelettsystems und der Sinnesorgane (Dietz 2002: 310), nehmen mit dem Alter

zu. Die erste Lebenshälfte wird vorrangig von vorübergehenden Krankheiten geprägt (Infektionskrankheiten), die im weiteren Lebensverlauf (etwa ab dem 40. Lebensjahr) verstärkt von chronischen Krankheiten abgelöst werden. Für die altersbedingte Zunahme von Erkrankungen werden unterschiedliche Faktoren verantwortlich gemacht: (1) altersphysiologische Veränderungen, (2) lange Latenzzeiten bestimmter Krankheiten (u. a. Krebserkrankungen), (3) bereits bestehende Krankheiten sowie (4) die Exposition gegenüber bestimmten Risikofaktoren. Zu diesen Risikofaktoren zählen einerseits Umweltfaktoren (auch Arbeitsplatzbelastungen) und andererseits das individuelle Gesundheitsverhalten (Wurm et al. 2009: 15). Gerade weil sich aber individuelle Lebensläufe stark unterscheiden,<sup>15</sup> muss man mit pauschalen Aussagen und Alterszuschreibungen vorsichtig sein. So zeigen Studien, dass es keine generellen Unterschiede der Leistungsfähigkeit von Älteren und Jüngeren in den selben Tätigkeiten gibt. Vielmehr bestehen physische Leistungsdifferenzen innerhalb einer Altersgruppe in deutlich größerem Ausmaß als zwischen verschiedenen Altersgruppen (Behrend 2002: 20). Gesundheitliche (physische wie psychische)<sup>16</sup> Einschränkungen wirken sich auf den Arbeitsalltag aus. Bereits einzelne Erkrankungen können, abhängig von der Krankheitsschwere und dem Grad der einhergehenden Beeinträchtigung, die Arbeitsfähigkeit Erwerbstätiger erheblich beeinflussen (Wurm 2006: 25). Diese »Beeinflussung der Arbeitsfähigkeit« kann in (chronischen) Tätigkeits- und Leistungseinschränkungen der Beschäftigten münden, die ihre Arbeits- und Leistungsfähigkeit zunehmend gefährdet. »Besondere körperliche Leistungsanforderungen in beruflichen Tätigkeiten, wie z. B. das Heben von schweren Lasten, Überkopfarbeiten, Arbeit in Hitze, Nässe, Staub usw. sind als eine Ursache für vorzeitig eintretenden körperlichen Leistungsabfall anzusehen« (Behrend 2002: 20). Dabei sind die Arbeitsbedingungen als prägende Determinanten zu betrachten, für welche die Betriebspolitik verantwortlich ist. Insgesamt rücken damit Fragen einer alters- und alterngerechten Arbeits- und Betriebspolitik in den Blickpunkt.

### 2.3 Altersdifferenzierte und alterngerechte Arbeits- und Beschäftigungspolitik im Betrieb

In weiten Teilen von Industrie- und Dienstleistungsarbeit haben wir es auch heute noch mit Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu tun, die in der Perspektive einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit problematisch sind – sowohl für die bereits über 50-Jährigen, als auch für die Jüngeren. Immerhin geht nach den Daten des DGB-Index »Gute Arbeit« ein Drittel aller Beschäftigten davon aus, dass sie ihre jetzige Arbeit wahrscheinlich nicht bis zum Rentenalter wird ausüben können (DGB Index 2008: 7). Aber nicht nur nach wie vor hohe körperliche und psychische Belastungen (gerade auch in den drei von uns untersuchten Branchen, vgl. Kapitel 3), sondern auch die Defizite herkömmlicher Personal- und Qualifizierungspolitik sind in ihren Wirkungen besonders problematisch für die Älteren, wenn auch nicht auf diese Altersgruppe beschränkt. Vor diesem Hintergrund besteht in der aktuellen Diskussion daher weitgehend Konsens darüber, dass die durch die Politik in den vergangenen Jahren gesetzten »Anreize« für einen längeren Verbleib im Erwerbssystem nicht hinreichend sind, um eine tatsächlich nachhaltige Verlängerung des Erwerbslebens zu ermöglichen (vgl. u. a. Kocka/Staudinger 2009, Kistler 2008, HBS 2009).

<sup>15</sup> Beispielsweise besteht ein Zusammenhang zwischen einer schlechten sozialen Lage und einem schlechten Gesundheitszustand und mangelhaftem Gesundheitsbewusstsein (Maschewsky-Schneider 2001). So weisen Personen mit einem geringen sozio-ökonomischen Status bereits in der Altersgruppe 55 bis 64 Jahre die gleiche Zahl an krankhaften Einschränkungen auf, wie die sozio-ökonomisch privilegierten Gruppen oberhalb der Altersgrenze von 75 Jahren (Walter/Schwarz 2002).

<sup>16</sup> In diesem Zusammenhang muss neben den physischen Krankheitsbildern auf die Bedeutung der psychischen Belastungssituation für die Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verwiesen werden: »Bei den psychischen Arbeitsbelastungen hat insbesondere die hohe Leistungsverdichtung zu einer deutlichen Zunahme geführt« (Kistler 2008: 53).



Schon in den 1990er Jahren wurden Forschungsaktivitäten sowohl in Deutschland (z. B. Frerichs 1998) als auch auf europäischer Ebene (z. B. Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen 1997) zum Thema altersgerechter Arbeitsgestaltung unternommen (Georg/Barkholdt/Frerichs 2005: 20). Zu diesem Zeitpunkt wurden älter werdende Beschäftigte zumeist noch als »(sozialpolitisches) Übergangsproblem in den Ruhestand« (Husemann 2003: 54) gewertet. In der Folgezeit setzte sich aber zunehmend eine Perspektive durch, die die betriebliche Ebene als Handlungsfeld einer altersgerechten und altersdifferenzierten Arbeits- und Beschäftigungspolitik identifizierte (beispielhaft: Pack et al. 2000). Diese Neubewertung des Themas alters- und altersgerechte Beschäftigung im Zuge der demographischen Entwicklungsprozesse hat im letzten Jahrzehnt eine Fülle von Publikationen mit Handlungsvorschlägen und Maßnahmenkatalogen hervorgebracht. Eine BAuA-Studie kommt 2006 zum Ergebnis: »Zum alters- und altersgerechten Arbeiten liegt inzwischen national wie international eine kaum noch zu überschauende Anzahl von Projekten und Studien vor. In den letzten Jahren hat sich hier geradezu ein Wildwuchs entwickelt« (Kistler et al. 2006: 64).

Konsens besteht darüber, dass eine konzeptionelle Erweiterung bzw. ein Perspektivwechsel erforderlich ist: Es müssen nicht nur die Bedingungen, Maßnahmen und Strategien in den Blick genommen werden, die zu einer verbesserten Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beitragen können (»altersgerechte Arbeit«), sondern auch jene, die auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten in einer Erwerbslebensperspektive abzielen (»altersgerechte Arbeit«) (Kistler et al. 2006: 26 ff.). Bei der Betrachtung einer altersgerechten Arbeits- und Beschäftigungspolitik wird die Notwendigkeit betont, sich nicht auf einzelne Maßnahmen in einzelnen Gestaltungsfeldern zu beschränken, sondern unterschiedliche Maßnahmen zu verknüpfen und damit zu einer integrierten Bearbeitung der Anforderungen der demographischen Alterung zu kommen (Morschhäuser et al. 2003: 131).

Anhand einer eigenen Einteilung soll an dieser Stelle ein kurzer Überblick über relevante Gestaltungsfelder gegeben werden: 1. Analyseinstrumente, 2. Personalpolitik, 3. Arbeitspolitik, 4. Qualifizierung/Weiterbildung, 5. Gesundheitsmanagement, 6. Führung/Unternehmenskultur.

Ziel ist es, die Grundzüge der (betrieblichen) Handlungsmöglichkeiten zu skizzieren und einige exemplarische Maßnahmen darzustellen. Dabei muss berücksichtigt werden, dass es sich zumeist nicht um grundsätzlich Neues handelt; vielmehr gibt das Demographiethema oftmals altbekannten Themen wie Humanisierung der Arbeit, gesundheitliche Prävention oder Weiterbildung neue Impulse (Kistler et al. 2006: 64).

### 2.3.1 Analyseinstrumente

Vor einer Umsetzung altersgerechter und altersdifferenzierter Maßnahmen erscheint eine Analyse der (demographischen) Situation in den Betrieben sinnvoll, da auf diese Weise der Handlungsbedarf sichtbar wird. Für eine derartige Analyse bedarf es der Anwendung von Analyseinstrumenten, von denen zwei der bekanntesten im Folgenden näher vorgestellt werden: die Altersstrukturanalyse und der Work Ability Index (WAI).

#### Altersstrukturanalyse

Eine Analyse der betrieblichen Altersstrukturen ist als erster Schritt sinnvoll, um auf Basis dieser Erkenntnisse erfolgversprechende Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen (Morschhäuser et al. 2003: 134). Bei einer Altersstrukturanalyse handelt es sich um »eine systematische Vorgehensweise zur Früherkennung und bildlichen Darstellung gegenwärtiger und zukünftiger betrieblicher Personalprobleme, die auf die Entwicklung der Altersstruktur zurückführbar sind.« (Köchling 2010: 16). Eine Altersstrukturanalyse erfolgt nach

Deller et al. (2008: 29) in zwei Schritten. Im ersten Schritt werden die Daten (betriebliche Altersstruktur) erfasst und grafisch abgebildet. Es kann sich anbieten, diese Erhebung mit anderen Daten (bspw. Arbeitsunfähigkeitstage) in einen Zusammenhang zu stellen, um besondere Problemlagen zu erkennen. Danach wird die sich ergebende Struktur für die Zukunft hochgerechnet. Eine detaillierte Anleitung, wie eine Altersstrukturanalyse zu erstellen ist und was für Schlussfolgerungen daraus zu ziehen sind, liefern Morschhäuser et al. (2003: 149 ff.). Eine Übersicht über verschiedene Altersstrukturanalyseinstrumente wurde im Rahmen der »Initiative Neue Qualität der Arbeit« zusammengestellt (INQA 2010).

### **Work Ability Index (WAI)**

Zu den bekanntesten Instrumenten, um die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten personenbezogen zu erfassen und daraus möglichst zielgerichtet Präventionsmaßnahmen abzuleiten, zählt der Work Ability Index (WAI)<sup>17</sup>. Dabei handelt es sich um ein fragebogenbasiertes Instrument zur Erfassung der Arbeitsfähigkeit (nicht der Beschäftigungsfähigkeit) von Beschäftigten. Es umfasst elf Fragen, die zu sieben Dimensionen des WAI verdichtet werden. Aus den sieben Subskalen setzt sich der WAI-Gesamtwert zusammen, dessen Werte zwischen 7 und 49 liegen können. Die Arbeitsfähigkeit gilt, je nach Punktzahl, als sehr gut (44–49), gut (37–43), mittelmäßig (28–36) oder schlecht (7–27) (Freude/Pech 2005: 213). Als Vorteil der Erhebung gilt, dass der Aufwand sowohl für die Befragung (10–15 min) als auch für die Auswertung (3–5 min) gering ist (Ilmarinen/Tempel 2002b: 94). Der WAI wurde in den 1980er Jahren am Finnischen Institut für Arbeitsmedizin von einer Forschergruppe um Ilmarinen entwickelt (BAuA 2008: 6). Ilmarinen verweist darauf, dass die subjektive Selbsteinschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit gut mit der Fremdeinschätzung durch wissenschaftliche Experten übereinstimme (Ilmarinen/Tempel 2002a: 169 f.). Kritiker bemängeln die hohe Defizit- und geringe Ressourcenorientierung des WAI (Elsner 2005: 20) sowie die (vermeintlich) einseitige Ursachensuche für gesundheitliche Risiken bei den Beschäftigten (IG Metall 2005b: 4). Elsner (2005) befürchtet darüber hinaus, dass die erhobenen Daten missbräuchlich für die Selektion von Beschäftigten verwendet werden könnten, beispielsweise im Zusammenhang mit einem geplanten Beschäftigungsabbau.

## **2.3.2 Personalpolitik**

Personalpolitik stellt im Kontext des Demographiethemas »ein breiteres (summarisch und komplementär) Feld von Interventionsmöglichkeiten« (Husemann et al. 2003: 70) dar. Es beinhaltet betriebliche Reaktionsmöglichkeiten in Bereichen wie Rekrutierung, Personalentwicklung oder Rentenübergänge. So kann es im Zusammenhang mit dem Austritt aus dem Erwerbsleben älterer Beschäftigter im Interesse der Unternehmen liegen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (ihre Wissens- und Leistungsträgerinnen und -träger) länger zu halten, womöglich über das gesetzliche Renteneintrittsalter hinaus. Mögliche Instrumente der Personalpolitik: Teilzeitarbeit, Job Sharing, Home Office oder eine schrittweise Pensionierung, die durch Sabbaticals oder finanzielle Anreize ergänzt werden können (Böhm et al. 2009: 29 f.). Unternehmen können solche personalwirtschaftlichen Instrumente nutzen, um junge, gut qualifizierte Fachkräfte für sich zu gewinnen und an den Betrieb zu binden (Langhoff 2009: 273). Dabei kann es für die Unternehmen nützlich sein, sich mit neuen Konzepten und Ansätzen der Rekrutierung zu beschäftigen. Dazu gehören Kooperationen mit (Hoch-)Schulen, unterschiedliche Zielgruppenansprachen oder gezielte Teilzeitarbeit (ebd.: 274). Eine Nachwuchs- und Fachkräfteknappheit kann allerdings auch dazu führen, dass die Unternehmen wieder verstärkt auf die Rekrutierung Älterer setzen. Bei der Frage nach einer Personalentwicklung, die sich insbesondere mit den Karriere- und Entwicklungszielen älterer Beschäftigter befasst, befindet man sich an einer Schnittfläche zu dem Gestaltungsfeld »Qualifizierung/Weiterbildung« (s. u.).

<sup>17</sup> Auch bekannt als Arbeitsfähigkeitsindex oder Arbeitsbewältigungsindex (ABI).



### 2.3.3 Arbeitspolitik

Die Altersforschung konnte zeigen, dass sich Beschäftigte derselben Altersgruppe deutlich in ihren Fähigkeiten und ihren Leistungsmöglichkeiten unterscheiden. Unterschiede zwischen gleichaltrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nehmen mit dem Alter tendenziell zu. Je nach Unternehmen und Arbeitsplatz sind sie mit unterschiedlichen Anforderungen konfrontiert. Es liegt daher nahe, im Kontext der jeweiligen Situation zu fragen: Welche Fähigkeiten/Probleme liegen bei dem betreffenden Beschäftigten vor und welche Kompensations- und Unterstützungsleistungen können durch den Betrieb erbracht werden? (Holz/Da-Cruz 2007: 48)

Möglichkeiten, den Arbeitsprozess dem Individuum anzupassen, liegen u. a. in der Arbeitsorganisation, der Arbeitsgestaltung und in den Regelungen, die die Arbeitszeit betreffen. Eine vorausschauende Arbeitsorganisation und -gestaltung zielt folglich auf den Erhalt der Leistungs- und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten ab (Kistler et al. 2006: 93), was beispielsweise durch ergonomische Verbesserungen an den Arbeitsplätzen (auch durch kleinere Maßnahmen wie das Bereitstellen von Tragehilfen) erreicht werden kann. Ebenso ist eine Neuorganisation der Arbeitsabläufe denkbar, die die Arbeit zum Beispiel durch Gruppenarbeit (altersgemischte Teams) oder altersgerechte Tätigkeitsbündelung so umverteilt, dass sie den jeweiligen Leistungsmöglichkeiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entspricht (Georg/Barkholdt/Frerichs 2005: 82). Auch ein regelmäßiger Tätigkeitswechsel (Job Rotation), der Monotonie vorbeugt und einseitige Belastungen verhindern kann, ist eine Option (Prezewowsky 2007: 218). Im Bereich der Arbeitszeitgestaltung liegen Möglichkeiten für Veränderungen bei Volumen, Dauer und Lage der Arbeitszeit, um damit Belastungen der Beschäftigten zu verringern und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit beizutragen. Mögliche Ansatzpunkte wären eine Vermeidung bzw. Begrenzung des Schichteinsatzes Älterer, die Nutzung der Altersteilzeit oder eine Arbeitszeitverkürzung, die das Verhältnis von Arbeits- zu Regenerationszeit verändert (Georg/Barkholdt/Frerichs 2005: 82).

### 2.3.4 Qualifizierung und Weiterbildung

Qualifizierung und Weiterbildung sind wesentliche Faktoren für die Beschäftigungschancen aller Menschen im erwerbsfähigen Alter – insbesondere aber Älterer (Husemann et al. 2003: 63). Für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit rücken somit Schlüsselbegriffe wie ›lebenslanges Lernen‹ und ›lernförderliche Arbeit‹ in den Mittelpunkt. Dabei ist es wichtig, einem umfassenden Bildungsbegriff zu folgen, der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen berücksichtigt und sich nicht nur auf ›die Vermittlung und Aneignung von kodifizierten Wissenssystemen‹ (Kruse 2009: 38) beschränkt. Nach Kruse (2009: 38 f.) kann zwischen formalem, non-formalem und informellem Lernen unterschieden werden. Formales Lernen ist eine strukturierte Lernform, die zumeist an Institutionen gebunden ist, klaren Lernzielen und -methoden folgt und eine Zertifizierung durch Zeugnisse o. ä. vornimmt. Im Gegensatz dazu unterscheidet sich non-formales Lernen in der Lernform dadurch, dass hierbei zumeist durch Erfahrungen im direkten Zusammenhang mit dem Arbeitsprozess (z. B. durch training on the job oder in Rahmen von Praktika) gelernt wird. Auch informelles Lernen findet in Alltagssituationen (z. B. durch Erfahrungsaustausch in Gesprächen im Kollegenkreis) statt, unterscheidet sich vom non-formalen Lernen aber dadurch, dass dabei kein Lernerfolg direkt intendiert ist. Für ein lebenslanges Lernen sowie für die Weiterqualifikation Älterer können alle drei Lernformen Anwendung finden, wobei sich für ältere Beschäftigte oftmals eine der in die Arbeit integrierten Lernformen anbietet, weil sie helfen, Bildungsbarrieren abzubauen. Qualifikationsangebote für ältere Beschäftigte sollten an deren Lernmöglichkeiten und -gewohnheiten angepasst werden, etwa dadurch, dass die Vermittlung von für die Beschäftigten neuen Lerntechniken oder -inhalten in Sinnzusammenhängen erfolgt, die ihnen bekannt sind.

Eine beispielhafte Maßnahme, die sowohl der Qualifizierung Älterer wie Jüngerer dient und zudem die (Erfahrungs-)Wissensbasis im Unternehmen sichert, ist das Bilden von Lerntandems oder -partnerschaften (Brandenburg/Domschke 2007: 135 ff.).

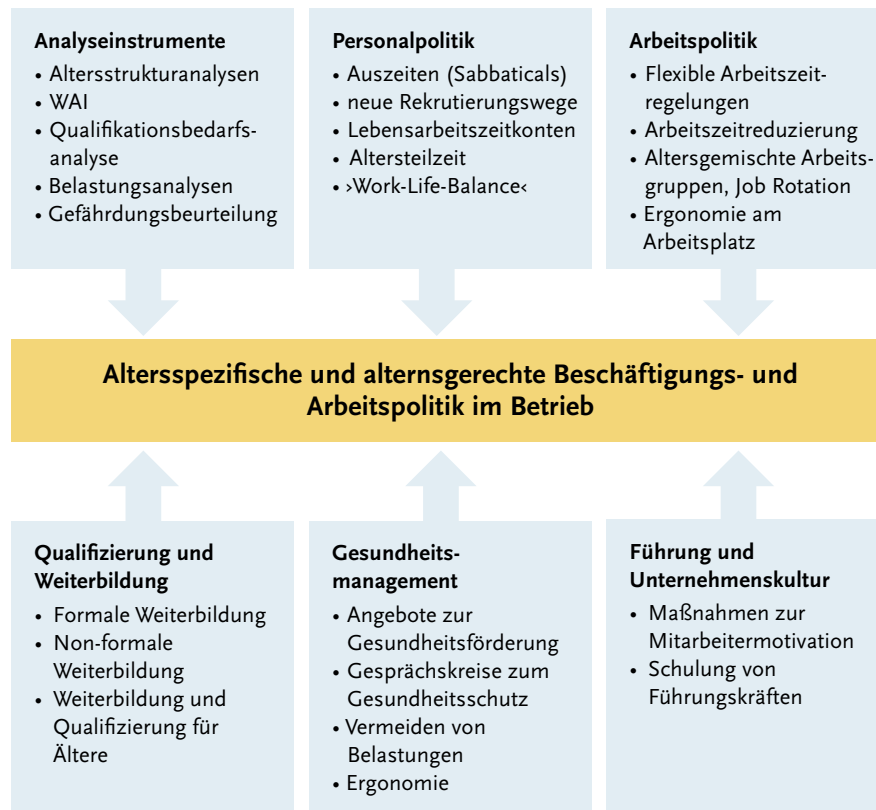
### 2.3.5 Gesundheitsmanagement

Die Vermeidung von Erkrankungen und der Erhalt der physischen wie der psychischen Gesundheit alternder Belegschaften muss verstärkt im Interesse der Unternehmen liegen, soll die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten erhalten bleiben. Ein integriertes Gesundheitsprogramm (Böhm et al. 2009: 26) stärkt das Human- und Sozialkapital, steigert das Wohlbefinden und dient der Gesundheit. Produktivität, Qualität und Wirtschaftlichkeit werden ebenfalls positiv beeinflusst (Walter 2010: 149). Die Maßnahmen in diesem Feld werden allgemein in verhältnisorientierte und verhaltensorientierte Ansätze differenziert. Bei verhältnisorientierten Maßnahmen stehen die Arbeitsbedingungen im Fokus: Veränderungen der Arbeits- und Organisationsgestaltung sollen die physischen wie psychischen Belastungen für die Beschäftigten reduzieren. Die Verhaltensprävention zielt auf Maßnahmen zur Veränderung der individuellen Einstellung der Beschäftigten in Bezug auf ihr Gesundheits- und Bewältigungsverhalten ab. Beispielhafte Maßnahmen, die diesen Ansatz verfolgen, sind z. B. Rückenschulen, Stressmanagement oder Ernährungsberatung. Ein sinnvolles Gesundheitsmanagement vereinigt Verhaltens- und Verhältnisprävention (Gerlmaier 2007: 117 f.). Eine exemplarische Übersicht über Maßnahmen, die im Rahmen eines solchen Gesundheitsmanagements umgesetzt werden können, liefert u. a. das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2007: 30 ff.).

### 2.3.6 Führung und Unternehmenskultur

Ein ebenfalls hoher Stellenwert kommt dem Feld betrieblicher Führung und Unternehmenskultur zu. Ilmarinen und Tempel (2002a) konnten in einer Längsschnittstudie zeigen, dass altersspezifische Führung einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hat. Böhm et al. konstatieren dementsprechend: »Eine der bedeutendsten Dimensionen einer demographiefesten Unternehmensführung besteht in einem altersspezifischen Führungsverhalten sowie einer altersfreundlichen Organisationskultur« (Böhm et al. 2009: 27). Durch eine negative Bewertung Älterer durch Kollegen und Vorgesetzte kann die Arbeitsmotivation der Betroffenen sinken, sodass ihre Leistung abnimmt oder sie einen früheren Erwerbsaustritt anstreben. Ein zentraler Punkt in diesem Zusammenhang ist die extrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die u. a. durch Lob, Anerkennung und auch Bezahlung erhalten und gesteigert werden kann. Zwischen Motivation und Arbeitszufriedenheit sowie Produktivität besteht ein direkter Zusammenhang (Holz/Da-Cruz 2007: 161 ff.). Eine Unternehmenskultur, welche die spezifischen Leistungen und die Leistungsfähigkeit Älterer anerkennt, kann solchen Entwicklungen entgegenwirken (Böhm et al. 2009: 27). Eine gezielte Schulung der Führungskräfte, die auf den Umgang mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorbereitet, erscheint daher sinnvoll. Zusätzlich muss die Unternehmensführung die Unternehmenskultur tragen, indem sie Bestrebungen in diese Richtung unterstützt und fördert (Böhm et al. 2009: 27 f.). Die in diesem Abschnitt kurz zusammengetragenen Zusammenhänge und Maßnahmen ergeben ein Bild, das die Komplexität des Demographiethemas für die Betriebe und Unternehmen verdeutlicht.

**Abb. 4** Gestaltungsfelder und ausgewählte Maßnahmen einer altersspezifischen und alternsgerechten Beschäftigungs- und Arbeitspolitik im Betrieb



Quelle: Eigene Darstellung

#### **Altersspezifische und alternsgerechte Maßnahmen: Umsetzungsdefizite**

Der dargelegte Stand der Forschung legt nahe, dass der Diskurs um den »demographischen Wandel« zurzeit eine große Aufmerksamkeit erfährt. Wie eingangs erwähnt, zeigt eine Erhebung des Adecco Institute (2009), dass die demographische Entwicklung auf Unternehmensebene durchaus thematisiert wird: 66 Prozent der Unternehmen sehen im demographischen Wandel eine zentrale Herausforderung – damit liegt dieses Thema an zweiter Stelle einer Rangliste zentraler Herausforderungen aus Unternehmenssicht, fast gleichauf mit »Globalisierung« (67 Prozent). Eine weitere Unternehmensbefragung legt ebenfalls nahe, dass hiesige Unternehmen zumindest sensibilisiert sind, was das Thema demographischer Wandel anbetrifft. So halten 55 Prozent der Unternehmen die »Alterung und [den] Rückgang der Bevölkerung« für einen Trend, der für das jeweilige Unternehmen »wichtig« oder »sehr wichtig« ist (vgl. Commerzbank 2009). Allerdings fällt der demographische Wandel in dieser Frage hinter einigen anderen Entwicklungstendenzen in der beigemessenen Bedeutung zurück, sodass in der Studie festgestellt wird: »Die Unternehmen konzentrieren sich also auf unmittelbar greifbare Handlungsfelder, die auch medial starke Beachtung finden. So überblendet etwa die Bildungsthematik den Problemkomplex »Fachkräftemangel« bzw. »Beschäftigtenreserven«. Die Folgen langfristiger demographischer Effekte finden noch zu wenig Beachtung.« (ebd.: 15) Hier deutet sich an, dass das Thema zwar in den Unternehmen präsent ist, dies aber nicht zu einer Umsetzung von Elementen einer auf langfristige Effekte abzielenden, altersdifferenzierten und alternsgerechten Betriebspolitik führt.

Dieses (allerdings noch zu überprüfende) Missverhältnis zwischen Erkenntnis und Umsetzung auf betrieblicher Ebene kann zunächst durch Daten des IAB-Betriebspanels (Welle 2006) illustriert werden: Nur 17 Prozent der Betriebe in Deutschland setzen

demnach betriebspolitische Maßnahmen für Ältere um (Bellmann/Kistler/Wahse 2007: 4). Dabei ist allerdings eine differenzierte Betrachtung sinnvoll, wie die Tabelle 4 zeigt.

**Tabelle 4** Maßnahmen für Ältere nach Betriebsgrößen in Betrieben, die 50-Jährige und Ältere beschäftigen

		Betriebe mit ...				
		1–4 Beschäftigten	5–19 Beschäftigten	20–99 Beschäftigten	100–499 Beschäftigten	ab 500 Beschäftigten
<b>Betriebe mit Maßnahmen</b>		7	12	36	71	92
darunter:	Altersteilzeit	3	5	23	60	85
	Ausstattung der Arbeitsplätze	1	1	3	8	19
	Herabsetzung der Leistungsanforderungen	1	2	4	5	12
	Altersgemischte Arbeitsgruppen	2	3	11	23	34
	Einbeziehung in Weiterbildung	2	5	11	24	42
	Spezielle Weiterbildung	0	1	1	2	7
	Andere Maßnahmen	1	1	2	3	7

Anm.: Anteile der Betriebe in Prozent. Mehrfachnennungen möglich. Quelle: IAB-Betriebspanel 2006; Bellmann/Kistler/Wahse 2007: 4

Betrachtet man diese Daten, so ist zunächst ein deutlicher Betriebsgrößeneffekt sichtbar: 92 Prozent der Betriebe ab 500 Beschäftigte führen Maßnahmen speziell für Ältere durch. Die Anteile schmelzen mit der Betriebsgröße immer weiter ab, sodass es bei den Betrieben der kleinsten Betriebsgröße nur noch sieben Prozent sind. Es sind folglich insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen (KMU), die inaktiv sind. Darüber hinaus lohnt auch ein Blick auf die Art der in den Betrieben verbreiteten Maßnahmen. Während die Altersteilzeit im Erhebungsjahr 2006 die mit Abstand am häufigsten verbreitete ›altersgerechte Maßnahme‹ darstellt, ist auffällig, dass sonstige Maßnahmen, vor allem solche, die sich speziell an den Bedürfnissen Älterer orientieren, kaum verbreitet sind. Angesichts dessen lässt sich mit Grumbach/Ruf vorläufig konstatieren, dass ein Großteil der Betriebe in Deutschland (bisher) nicht auf den demographischen Wandel vorbereitet ist (Grumbach/Ruf 2007:43).

Doch womit lässt sich dieses offensichtliche Umsetzungsdefizit erklären? Eingangs zeigten unsere leitenden Thesen (vgl. Kapitel 1) die Suchrichtungen an, die zur Beantwortung dieser Frage aus unserer Sicht zentral sind. Auch wenn die wissenschaftliche Forschung dieser Fragestellung bisher wenig Beachtung geschenkt hat, finden sich einige Hinweise, die in die Richtung unserer Überlegungen deuten. So führen beispielsweise Grumbach und Ruf aus, dass ›viele Leitbilder und Trends [...] Strategien entgegen[wirken], die zu einer Bewältigung der Folgen des demographischen Wandels beitragen können‹ (Grumbach/Ruf 2007: 43); angeführt wird von ihnen in erster Linie eine Fokussierung auf den

frühzeitigen Erwerbsaustritt sowohl seitens der Unternehmensverantwortlichen als auch seitens der Beschäftigten (ebd.). Die Gründe für das geringe Interesse der Unternehmen, ihre älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu halten, können vielfältig sein. Neben höheren Personalkosten, im Alter gelegentlich steigenden Urlaubsansprüchen und (mutmaßlich) längeren Fehlzeiten, werden auch sonstige Schutzrechte Älterer (v. a. Kündigungsschutz) ins Feld geführt (Delsen/Hutsebaut/Reissert 2001: 193; Hayn 2007: 102; Husemann et al. 2003: 56).<sup>18</sup> Dies kann dazu führen, dass Unternehmen grundsätzlich Jüngere bevorzugen – trotz anderer Nebeneffekte wie einer höheren Fluktuation (Hayn 2007: 107 f.). Zudem ist für die Betriebe oftmals ungewiss, inwiefern sich altersdifferenzierte und alternsgerechte Maßnahmen lohnen. Unternehmen könnten sich zum Beispiel die Frage stellen, ob sich eine Investition in die Weiterbildung von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern rechnet, so lange der Arbeitsmarkt noch hinreichend qualifizierte, jüngere Arbeitskräfte bietet. Solche Abwägungen dürften insbesondere für gering qualifizierte ältere Erwerbstätige zu negativen Ergebnissen führen. Investitionen in die Weiterqualifikation Älterer wären zudem dann vergeblich, wenn diese sich für einen immer noch weit verbreiteten frühen Austritt aus dem Erwerbsleben entscheiden sollten (Bertelsmann Stiftung 2003: 72 f; Bellmann/Dietz/Walwei 2006: 69 f). Schließlich ist die Investitionsbereitschaft von Unternehmen auch abhängig von der konkreten wirtschaftlichen und auch konjunkturellen Lage. So sieht Jaspers (2004: 223) einen Zusammenhang zwischen dem niedrigen Aktivitätsniveau von Betrieben und konjunkturellen Flaute oder Krisen.

Zwar könnte die Kostenproblematik durch die Akquise von öffentlichen Fördergeldern, die durchaus bereitgestellt werden, abgemildert werden. Doch offensichtlich sind vielen Unternehmen Fördermöglichkeiten häufig unbekannt, wie dies beispielsweise bei Fördergeldern der EU konstatiert wird, die im Rahmen des Antidiskriminierungsgesetzes auch für die Förderung Älterer zur Verfügung gestellt werden können (Hayn 2007: 66 ff.). Dieser Mangel an Know-how hemmt insbesondere kleinere Unternehmen: KMU, die durchaus in ein langfristiges Handeln investieren würden, beklagen nach einer Nachhaltigkeitsstudie der Fachhochschule Münster, dass der Zugang zu Fördergeldern durch einen hohen Grad von Bürokratie erschwert wird (Buchholz/Kirsch 2009: 11). Neben diesen Blockaden, die mit Kostenaspekten und dem Effizienzstreben der Unternehmen in Verbindung gebracht werden können, sind auch die Altersbilder und -zuschreibungen – wie schon bei den Beschäftigungschancen Älterer gezeigt – als Hemmnis einer alternsgerechten Betriebspolitik von Bedeutung. Für das Beispiel von Qualifikationsmaßnahmen für Ältere bedeutet dies, dass solche Maßnahmen weniger lohnenswert erscheinen, wenn man die Zielgruppe für nicht lern- und anpassungsfähig hält (Hayn 2007: 76; 100 f.). Ältere können sich, so das Stereotyp, nicht auf etwas Neues einstellen. Deshalb werden sie oftmals in Forschung und Entwicklung, Produktion und Absatz negativ beurteilt (Husemann et al. 2003: 56 f.). »Der Mythos der innovationshemmenden Alten« (ebd.: 24) kann sich somit negativ auf eine Investitionsentscheidung auswirken.<sup>19</sup>

Bisher konzentrierte sich die Diskussion möglicher Gründe für ein betriebliches Gestaltungs- und Umsetzungsdefizit in erster Linie auf die Arbeitgeber, was allerdings zu kurz greift. Auch bei den betroffenen Beschäftigten können Veränderungen (auch im Kontext der politischen Reformen, vor allem im Rentensystem) auf Widerstand stoßen, zumal

<sup>18</sup> Bispinck/WSI-Tarifarchiv (2005) weisen darauf hin, dass direkt auf das Alter bezogene Schutz- oder auch Entgeltregelungen in Tarifverträgen relativ selten sind und in der jüngeren Vergangenheit deutlich abgenommen haben. Stärker verbreitet sind nach wie vor senioritätsbezogene, also an die Dauer der Betriebszugehörigkeit gebundene und/oder mit dem Lebensalter kombinierte Regelungen.

<sup>19</sup> Ebenso problematisch ist aber auch, wenn ein »Gleichheitsbild der Generationen« vorherrscht. So kann übersehen werden, »dass Arbeitsumfeld und Arbeitsgestaltung deutlichen Einfluss auf die Leistungs- und Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern haben und bei Jüngeren und Älteren unterschiedlich wirken können.« (Jasper 2004: 223). Diese Haltung würde ebenfalls einer alternsgerechten Betriebspolitik abträglich sein.

dann, wenn diese als ungerecht empfunden werden (Hayn 2007: 58). Außerdem, so Hayn, sei die Bedeutung des Themas bei vielen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern noch nicht angekommen; es mangle ihnen noch am nötigen Bewusstsein dafür, dass auch sie einen Nutzen von den Programmen, Projekten und Maßnahmen haben (ebd.: 184 ff.). Den meisten Beschäftigten fehle überdies das nötige Wissen und die Sicherheit, veränderte Situationen einzuschätzen und mit ihnen umzugehen, sodass sie eher dazu neigten, Veränderungen distanziert gegenüberzustehen (Seifert 1998: 22). Viele hätten Normen verinnerlicht, die sie nur schwer ändern können oder Privilegien erworben, von denen sie Vorteile haben bzw. erwarten, weshalb sie diese nicht ohne Weiteres aufzugeben bereit seien (Hayn 2007: 157). Neue Impulse einer altersgerechten Betriebspolitik könnten somit vonseiten der Beschäftigten kritisch gesehen werden. Schlussendlich dürfte auch eine veränderte individuelle Lebensplanung der Erwerbstätigen ein Grund für eine Orientierung auf einen frühzeitigen Erwerbsaustritt sein, hat doch die Lebensphase nach der Erwerbsarbeit dank durchschnittlich besserer Gesundheit und steigender Lebenserwartung mittlerweile erheblich an Attraktivität gewonnen (Husemann et al. 2003: 20). Diese Orientierung wird nicht zuletzt durch veränderte Zuschreibungen (>das dritte Lebensalter<; die >fitten Alten<.) und darauf abgestimmte Werbung und Konsumanreize angesprochen.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass für die festgestellte Lücke zwischen Debatte- und betrieblicher Umsetzungsrealität eine Reihe von möglichen Ursachen verantwortlich gemacht wird, die sowohl in häufig ungenutzten >Nutzungspotenzialen und Handlungsmöglichkeiten< der Betriebe (Grumbach/Ruf 2007: 44) und der betrieblichen Priorisierung anderer Aufgaben liegt. Dazu passt, dass die Unternehmen die mittel- bis langfristig auftretenden Auswirkungen der aktuellen (demographischen) Entwicklungen womöglich nicht im Blickfeld haben, denn: >Die zeitlichen Planungshorizonte der Unternehmen verkürzen sich. Mittel- und langfristig orientierte Planungen erscheinen vor diesem Hintergrund vielen betrieblichen Akteuren als wenig sinnvoll< (ebd.: 44). Unter den genannten Umständen bleibt >Altersgerechtigkeit< bisher nur ein betriebliches Randthema, zumal die (bisherigen) institutionellen Anreizsystem der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik und der tarifvertraglichen Regulierung der Erwerbstätigkeit Älterer keine dringende Notwendigkeit für ein Umsteuern in der betrieblichen Arbeits- und Personalpolitik haben entstehen lassen.

## **2.4 Regulierung der Erwerbstätigkeit Älterer in Deutschland – Sozial- und Arbeitsmarktpolitik sowie Tarifpolitik**

Wie eingangs ausgeführt, liegt der Fokus der vorliegenden Studie auf der betrieblichen Ebene. Gleichwohl sind das sozioökonomische Umfeld und institutionelle Rahmenbedingungen von maßgeblicher Bedeutung dafür, mit welchen Problemen Unternehmen sich konfrontiert sehen und welcher Strategien sie sich im Umgang damit bedienen können. Ausgehend von der Mikroebene des betrieblichen Handelns, soll im Folgenden der Hintergrund eben jener >Kontextbedingungen< für die Regulierung der Erwerbstätigkeit Älterer betrachtet werden.

### **2.4.1 Die Verkürzung der Lebensarbeitszeit als Leitorientierung der letzten Jahrzehnte**

In der ersten Hälfte der 1980er Jahre wurde eine Richtungsentscheidung zum politischen und sozialen Umgang mit Altern und Erwerbstätigkeit getroffen und seither in der Praxis durchgehalten, die bis in die Gegenwart wirkt. Hatte insbesondere gegen Ende der 1970er und zu Beginn der 1980er Jahre unter dem Motto >Humanisierung der Arbeit< (HdA) die Frage im Mittelpunkt gestanden, wie Arbeitsbedingungen so verändert werden

könnten, dass der Übergang in die Rente bei Erreichen der regulären Altersgrenze von 65 Jahren wieder zum Normalfall werden könnte, so wurde nunmehr die Verkürzung der Lebensarbeitszeit zur Leitorientierung. Das geschah nicht völlig bruchlos. Unter der von Helmut Schmidt geführten sozialliberalen Koalition war noch Ende des Jahres 1981 ein »Arbeitsförderungskonsolidierungsgesetz« erlassen worden, das eine in den zurückliegenden Jahren eingerissene Praxis der faktischen Frühverrentung auf Kosten der Arbeitslosenversicherung unterbinden oder doch zumindest erschweren sollte<sup>20</sup>. Es war der vorläufig letzte Versuch, dem zunächst informell in Gang gekommenen Trend zur Lebensarbeitszeitverkürzung staatlicherseits etwas entgegenzusetzen. Mit dem Übergang zur christdemokratisch-liberalen Koalition wurde »Lebensarbeitszeitverkürzung« auch programmatisch Kernelement staatlicher Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik bis hin zur massiven Intervention in den Bereich der Tarifautonomie. Denn die gewerkschaftspolitische Auseinandersetzung um den Vorrang von Wochen- oder Lebensarbeitszeitverkürzung wurde durch die staatliche Förderung der letzteren maßgeblich mitentschieden. Auch wenn die Lenkungswirkung dieser Staatsintervention nicht überschätzt werden sollte, hat sie eine vorhandene Entwicklung verstärkt und ihr durch Institutionalisierung möglicherweise praktisch zum Durchbruch verholfen.

Für die Etablierung der Lebensarbeitszeitverkürzung als (neue) Leitorientierung ist eine ganze Reihe unterschiedlicher Problemlagen und Interessen von Bedeutung, auf die damit eine Antwort gefunden wurde:

- als spezifisches Instrument zum Umgang mit konkreten Beschäftigungsproblemen: Der geregelte, sozialpolitisch flankierte Übergang in den Ruhestand stellte ein langjährig erprobtes Instrument zur Bewältigung akuter Beschäftigungsprobleme im Sinne sozialverträglichen Personalabbaus dar, der nicht in Arbeitslosigkeit ohne gesicherte Perspektive führte. Für Betriebsräte wie für potenziell betroffene Beschäftigte hatte es den unschätzbaren Vorteil, dass es unmittelbare Lösungsmöglichkeiten für konkrete Personalabbauprobleme eröffnete. Für die Arbeitgeber wie für die Betriebsräte hatte es den zusätzlichen Charme der Vermeidung brisanter Konflikte, zumal die Kosten der gefundenen Lösungen zu einem erheblichen Teil externalisiert werden konnten.
- als greifbarer Ausweg aus belastenden Arbeitsbedingungen: Neben dem Gesichtspunkt des Handlungsspielraums im Umgang mit Personalabbau kam aus Beschäftigtensicht die unmittelbare Attraktivität des vorzeitigen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben hinzu. Denn die 1970er und die frühen 1980er Jahre sind nicht nur die Hochzeit der HdA-Bewegung, es sind zugleich Jahre einer dramatischen Zunahme der Zahl der (männlichen) Bezieher von Erwerbsminderungs-, Berufs- und Erwerbsunfähigkeitsrenten. Angesichts bereits eingetretener oder absehbarer Beeinträchtigungen war für viele Beschäftigte der eigene frühzeitige Ausstieg gegenüber alternsgerechter Arbeit für die nächste Generation die buchstäblich näher liegende Option.
- als Mittel zur Verjüngung kleiner werdender Belegschaften: Ein weiterer Vorzug einer Politik verkürzter Lebensarbeitszeiten bestand für Unternehmen darin, dass durch sie Handlungsspielräume für Belegschaftsstrukturpolitik auch bei zahlenmäßig eher schrumpfenden Belegschaften erhalten werden konnten. Kostengetriebene Personaleinsparungen und das große Gewicht von Rationalisierungsinvestitionen führte nur dann nicht zu Einstellungs- und Übernahmehblockaden am unteren Ende der Alterspyramide, wenn man die Fluktuation am oberen erhöhen konnte. Diese Option war in den Branchen und Betrieben zusätzlich attraktiv, in denen die Modernisierung mit

<sup>20</sup> Arbeitgeber wurden verpflichtet, Arbeitslosengeld und Sozialbeiträge für das 59. Lebensjahr zu erstatten, wenn sie anspruchsberechtigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer so kündigten, dass sie nach Ablauf ihres Arbeitslosengeldanspruches unmittelbar in vorgezogene Altersrente mit 60 übergehen konnten, damals noch ohne dabei versicherungsmathematische Abschläge in Kauf nehmen zu müssen.



einem erheblichen Ansteigen der Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten verbunden war, wie etwa in der als Un- und Angelerntenbranche gestarteten Chemieindustrie. Und schließlich setzte die Einsparung bzw. Ausgliederung der traditionellen ›Schonarbeitsbereiche‹ (Pförtner, Wachdienste usw.) voraus, dass man diese Arbeitsplätze konfliktfrei abbauen konnte.

Das Zusammenwirken dieser unterschiedlichen Interessenslagen wird an der Entwicklung und praktischen Umsetzung des Altersteilzeitgesetzes deutlich. Es bildete zwischen 1997 und 2009 die Hauptgrundlage für den vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben ohne spezifische Begründung wie Berufsunfähigkeit oder Erwerbsunfähigkeit. Seine ursprüngliche Absicht wurde in einer frühen Fassung des Gesetzes deutlich: ›Schaffung einer sozialverträglichen Alternative zur bisherigen Frühverrentungspraxis durch die Möglichkeit eines gleitenden Übergangs vom Erwerbsleben in den Ruhestand (Altersteilzeit)‹. Der Entwurf enthielt nicht die Option der verblockten Altersteilzeit, also ihrer Verteilung auf eine Vollzeit- und eine anschließende Freistellungsphase. Diese wurde auf Betreiben von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden erst im Laufe der Beratungen aufgenommen und schließlich Teil des verabschiedeten Gesetzes. Und indem diese Option in wichtigen Tarifverträgen als obligatorische Rückfallposition für den Fall vereinbart wurde, dass sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber nicht über die Form der Altersteilzeit einigen konnten, wurde sie auch de jure zum Normalfall erklärt. Entsprechend entfallen rund 90 Prozent aller Altersteilzeitfälle auf dieses Modell (vgl. Brussig et al. 2009: 7). Was zunächst als Alternative zur Frühverrentung angelegt war, geriet so zu deren Befestigung mit nur geringfügig modifizierten Mitteln. Dabei ging die Nutzung dieser Option weit über den von der Bundesagentur für Arbeit geförderten Rahmen hinaus: Mehr als zwei Drittel der Vorruhestandsfälle waren und sind nicht gefördert, d. h. sie werden ohne ›Kompensation‹ durch eine Neueinstellung begründet (vgl. ebd.: 9). Insofern ist es nur konsequent, wenn in wichtigen Tarifverträgen wie denen für die Chemie-, Metall- und Elektroindustrie die betreffenden Regelungen als Option auch über das Auslaufen des Altersteilzeitgesetzes und seiner Fördermöglichkeiten fortgeschrieben worden sind.

Dass Vorruhestand und Altersteilzeit derart im Mittelpunkt staatlicher und sozialpartnerschaftlicher Regulierungsbestrebungen standen, bedeutet allerdings keineswegs, dass sie den Normalfall des Ausscheidens aus dem Erwerbsleben darstellen. Über durchschnittlich knapp 20 Prozent der potenziell anspruchsberechtigten 55- bis 64-Jährigen ging die Inanspruchnahmequote nie hinaus, bei den 61- bis 64-Jährigen erreichte sie immerhin rund ein Viertel. Die Nutzung konzentrierte sich überwiegend auf größere und Großbetriebe in tariflich stark regulierten Sektoren wie dem öffentlichen Dienst, der Metall- und Elektroindustrie sowie der Chemischen Industrie und angelagerter Branchen (vgl. auch Brussig et al. 2009), wo zu den tariflich gesicherten Ansprüchen typischerweise erhebliche Leistungen aus betrieblichen Zusatzversorgungssystemen kommen. Altersteilzeit war und ist vor allem eine Option für Beschäftigte, die sie sich auf der Grundlage tariflicher und betrieblicher sozialer Absicherungsstandards, eines vergleichsweise hohen Entgeltniveaus und einer kontinuierlichen Erwerbsbiografie leisten konnten und können. Es handelt sich um eine Option für Kernbelegschaften in wirtschaftlich starken Sektoren und im öffentlichen Dienst bzw. für die Kernklientel der deutschen Gewerkschaften.

Regelungen und Regulierungspraxis der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen dieser Minderheit unter den Beschäftigten stehen hier im Mittelpunkt, weil sie für die Regulierung von Arbeit allgemein im positiven wie im negativen Sinne stilbildend sind. Allgemeine Leitbilder und Normen für die Regulierung von Arbeit und Beschäftigung werden nicht in der Peripherie, sondern im Zentrum des Beschäftigungssystems, in Kernunternehmen und den Hauptarenen der industriellen Beziehungen entwickelt und dann mit



mehr oder weniger Reichweite und Tiefgang auf andere Branchen und Beschäftigten-segmente ausgeweitet. Oder anders: In wirtschaftlich schwächeren Branchen bzw. für ökonomisch und organisatorisch weniger zentrale Betriebe gibt es in aller Regel weniger von demselben, aber nichts völlig anderes.<sup>21</sup>

Umso wichtiger ist die Feststellung, dass in diesen Kernbereichen in den zurückliegenden Jahren und Jahrzehnten Standards gesetzt und neue Praktiken vereinbart worden sind, die eben nicht auf Alternsgerechtigkeit von Arbeit und die Verlängerung von Erwerbsarbeitsperspektiven gerichtet waren, sondern auf das Gegenteil. Tarifpolitische Innovation in den Kernsektoren von Industrie und öffentlichem Dienst zielten darauf, sozial tragfähige und ordentlich abgesicherte Möglichkeiten zur Verkürzung des Erwerbslebens zu eröffnen. Sie etablierten – so die hier zugrunde gelegte These – ein neues erwerbsbiografisches Leitbild. Die Beendigung der Erwerbstätigkeit teilweise erheblich vor Erreichen des regulären Rentenalters stellte und stellt sich in dieser Perspektive nicht mehr als Notausgang für nicht mehr arbeitsfähige Beschäftigte oder im höheren Erwerbsalter arbeitslos Gewordene dar. Für langfristig beschäftigte Angehörige der Kernbelegschaften in den Kernsektoren wurde sie vielmehr tendenziell zum erstrebenswerten Normalanspruch. Bis zum Alter von 65 Jahren arbeiten zu müssen, gerät vor diesem Hintergrund zur sozialen Benachteiligung, die perspektivische Verlängerung des Erwerbslebens zum sozialpolitischen Skandal.

#### 2.4.2 Tarifpolitischer Wandel durch Demographieorientierung?

Die Kehrseite einer Orientierung auf den frühzeitigen Berufsausstieg: Alternsgerechte Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, die im Zentrum der Humanisierungsbestrebungen der 1970er und 1980er Jahre gestanden hatten, waren seither kein vorrangiges Thema mehr.<sup>22</sup> Zwar gab es seit den 1980er Jahren gewerkschaftliche Bestrebungen, dem Verschleiß von Arbeitnehmerqualifikationen durch vorausschauende Qualifikationsbedarfsplanung in den Betrieben und die Etablierung von Qualifizierungsansprüchen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern entgegenzuwirken, die auch zu einer Reihe von Tarifverträgen führten. Diese waren aber nicht als Alternative zur Hauptlinie der Regulierung des frühzeitigen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben angelegt, sondern als dessen deutlich nachgeordnete Flankierung. Und sie haben zunächst nur begrenzt etwas bewirkt. Genauer: Sie haben sich dort positiv ausgewirkt, wo es ohnehin ein für die betreffenden Themen aufgeschlossenes Management gab. Sie sind dort folgenlos geblieben, wo diese Bedingung nicht gegeben war. (Bahnmüller 2002). Es gibt Hinweise darauf, dass entsprechende Vereinbarungen jüngerer Datums wie die seit 2001 abgeschlossenen Qualifizierungstarifverträge in der Metall-, der Chemischen und der Textil- und Bekleidungsindustrie mehr Wirksamkeit entfalten könnten (Bahnmüller/Fischbach 2006; Bahnmüller/Fischbach/Jentgens 2006). Für eine abschließende Bewertung ist es allerdings – auch angesichts der Ergebnisse unserer Befragungen – noch zu früh.

Immerhin bieten diese letztgenannten Vereinbarungen heute Anknüpfungspunkte für Bestrebungen um alters- und vor allem alternsgerechte Tarif- und Arbeitspolitik. Für diese stehen neben den mit einer neuen Zielperspektive verbundenen Qualifizierungstarifverträgen eine Reihe unternehmensbezogener und tariflicher Vereinbarungen über Langzeitkonten sowie der im Jahr 2008 abgeschlossene Tarifvertrag über ›Lebensarbeits-

<sup>21</sup> Als Ausnahmen können hier Regulierungen des Branchenstrukturwandels in Fällen wie z. B. der Stahlindustrie oder dem Steinkohlebergbau gelten. Allerdings geht es dabei um bisherige Kernbelegschaften bzw. um die Fähigkeit wichtiger Tarif- und Unternehmensakteure, die Verlässlichkeit ihrer Regulierungskompetenz nicht in Zweifel geraten zu lassen. In jedem Fall handelt es sich eher um sozialplanförmige Abwicklungs- und nicht um strategisch angelegte arbeitspolitische Arrangements.

<sup>22</sup> Eine Ausnahme unter diesem letzteren Aspekt ist die planmäßige Personalentwicklung für Managementpositionen, die heute eine der Hauptzuständigkeiten der in Human-Resources-Management umfirmierten Personalfunktionen bildet.

zeit und Demographie« in der Chemischen Industrie (vgl. Abschnitt 3.3.3). Die Fortschreibung der Altersteilzeitregelungen im Rahmen des Demographietarifvertrags der Chemischen Industrie macht ebenso wie die entsprechenden Regelungen des ebenfalls im Jahr 2008 abgeschlossenen Tarifvertrags zum flexiblen Übergang in die Rente (»TV FlexÜ«) in der Metall- und Elektroindustrie den Spagat zwischen der etablierten und der neuen Demographieorientierung deutlich. Die »neue« Demographieorientierung läuft auf einen arbeits- und tarifpolitischen Paradigmenwechsel hinaus, wie er sich radikaler kaum vorstellen lässt, geht es doch nicht allein darum, die Logik bisheriger arbeitsorganisatorischer Praktiken und ihrer Regulierung in zentralen Punkten in ihr Gegenteil zu verkehren. Vielmehr müssen die Beschäftigten für die Abkehr von eben jenen erwerbsbiografischen Normen und Erwartungshaltungen gewonnen werden, die durch rechtliche Regulierung und Tarifpolitik in den zurückliegenden Jahrzehnten erst etabliert worden sind. Die Forderung nach einem »Mentalitätswandel«, die in diesem Zusammenhang vielfach erhoben wird, geht in verschiedener Hinsicht an den real aufgeworfenen Problemen vorbei. Zum einen verkleinert der Begriff »Mentalitätswandel« das Ausmaß der anvisierten Neuorientierung. Zum andern aber – und schwerwiegender – werden die Anforderungen eines tiefgreifenden arbeitspolitischen Strukturwandels auf ein Problem (noch) nicht angemessener Einstellungen der Betroffenen reduziert. Damit wird die Verantwortlichkeit für ein gesellschaftliches Problem individualisiert. Es spricht wenig dafür, dass dies unter Wahrung des sozialen Friedens gelingen kann.

Viele der Beschäftigten, denen dieser Perspektivwechsel zugemutet wird, haben unter Bedingungen gearbeitet, die auf den vorzeitigen Ausstieg angelegt waren. Zu den Schwierigkeiten der normativen Kehrtwende kommt damit die Schwierigkeit, dass die Ansprüche alters- und altersgerechter Arbeitspolitik zumindest kurz- und mittelfristig in entgegengesetzte Richtungen weisen. Altersgerechte Tarifpolitik muss unter dieser Perspektive Regelungen schaffen, die durch altersgerechte Regelungen überflüssig werden sollen. Sie muss Älteren Ansprüche sichern, die sie für Jüngere in Zukunft ausschließen will. Zumindest die Möglichkeit bestandsgefährdender Zerreißproben für Gewerkschaften liegt in diesem Punkt auf der Hand. Darüber hinaus gilt es, die Grenzen altersgerechter Arbeits- und Tarifpolitik zu sehen und ihnen Rechnung zu tragen. Es gibt Arbeitsformen, wie beispielsweise Schichtarbeit, die auch bei bester Organisation Belastungen verursachen und das Arbeitsvermögen schwerwiegender und früher beeinträchtigen als andere. In vielen Fällen sind diese mit einem Entgeltniveau verbunden, das ein vorzeitiges Ausscheiden als frei wählbare Option nicht nahelegt. Für solche Arbeitsformen sind altersgerechte Regelungen auf Dauer notwendig, die sich von Fall zu Fall unterscheiden müssen.

Alter und Altern sind auch für Tarifpolitik ein Querschnittsthema, das sich ähnlich wie die Gendergerechtigkeit nur begrenzt über entsprechende Spezialtarifverträge bearbeiten lässt. Alle möglichen Tarifinhalte haben einen Alterns- und Altersbezug, der sich letztlich erst im erwerbsbiografischen Gesamtverlauf, gleichsam kumulativ, konkretisiert. Traditionelle Tarifverträge haben dem zum Teil Rechnung getragen – teilweise explizit wie im öffentlichen Dienst, teilweise implizit auf der Grundlage dauerhafter Normalarbeitsverhältnisse. Dem lagen freilich berufs- und erwerbsbiografische Normen zugrunde, die heute aus unterschiedlichen Perspektiven heraus nicht mehr akzeptiert werden. Die Beantwortung der Frage, wie ein demographieorientiertes »Mainstreaming« von Tarifpolitik aussehen könnte, steht bis auf Weiteres aus.

### 2.4.3 Sozialpolitische Kehrtwende hin zur Lebensarbeitszeitverlängerung

Während auf der tarifpolitischen Mesoebene eine umfassende Demographieorientierung als »neues« Leitbild erst in Ansätzen erkennbar ist, sind die aktuellen Entwicklungen auf der staatlichen Makroebene ganz andere. Die Rahmenbedingungen, die vom Gesetzgeber im Themenfeld einer altersgerechten Beschäftigung gesetzt werden können, sind

vielfältig. In den unterschiedlichsten Politikfeldern kann der Staat auf die Arbeit alternder Belegschaften und auf die Bedingungen, unter denen diese erfolgt, Einfluss nehmen. Ohne die staatlichen Reaktionsmöglichkeiten auf die demographischen Prozesse in der Arbeitswelt im Detail zu diskutieren (vgl. dazu Naegele 2008), können – analog zum fünften Altenbericht – einige Bereiche benannt werden: Renten-, Altersgrenzen-, Arbeitsmarkt-, Bildungs-, Gesundheits- und Familienpolitik (BMFSFJ 2005: 93, 115). Insbesondere durch die Arbeits- und Sozialgesetzgebung werden die Rahmenbedingungen für alternsgerechte Arbeitsbedingungen beeinflusst (Räder 2008: 307). Seit Anfang der 1990er Jahre gibt es im Bereich der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik einen politischen ›Paradigmenwechsel‹ (Clemens 2010: 90) oder eine ›Trendwende [...] hin zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit‹ (ebd.: 89).

In Deutschland ist folglich ein Politikwandel festzustellen, der darauf abzielt, die Beschäftigung Älterer zu erhöhen (BMFSFJ 2005: 95). Das Interesse des Staates an einer Erhöhung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer lässt sich mit der Bemühung um eine nachhaltige Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme, dem Erhalt der Innovationsfähigkeit der Gesellschaft und der Vermeidung von Altersarmut erklären (Aust/Kremer 2007: 115). Dabei stehen weniger politische Impulse zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit Älterer im Mittelpunkt der jüngsten arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Reformen, sondern vielmehr Anreize und Sanktionen, die ältere Menschen motivieren sollen, länger zu arbeiten. Insgesamt wurde den Arbeitssuchenden mehr Eigenverantwortung übertragen (Aust/Kremer 2007: 116). Die Möglichkeiten, unabhängig von Arbeitslosigkeit oder Gesundheitszustand früher in Rente zu gehen, wurden vonseiten des Staates begrenzt (Jakob/Kolf 2007: 125). Als wirkungsvoll können in diesem Zusammenhang das Auslaufen der ›58er-Regelung‹ und die allerdings seit 2008 wieder revidierte (vgl. Klös 2009) Verkürzung des Arbeitslosengeldes I angesehen werden (Arlt/Dietz/Walwei 2009: 6 f.; BMFSFJ 2005: 98). So sollte die Überbrückung zwischen Erwerbstätigkeit und Renteneintritt mittels Arbeitslosengeld beschränkt werden. Dazu passt das Auslaufen der Altersteilzeitregelung Ende 2009, die durch die überwiegende Anwendung des Blockmodells zu einer Politik der Frühverrentung genutzt wurde (Arlt/Dietz/Walwei 2009: 7). Die schrittweise Anhebung der Altersgrenze bis hin zur Rente mit 67 hat Konsequenzen für die Beschäftigten: Um später keine deutlichen Abschläge bei der Rente hinnehmen zu müssen, werden sie wesentlich länger arbeiten müssen (Aust/Kremer 2007: 118). Der Sozialstaat hat hier den Druck – bzw. positiv formuliert: den Anreiz – auf die Beschäftigten erhöht, länger zu arbeiten.

Das staatliche Handeln freilich nur auf die Belastungen eines früheren Austritts aus dem Erwerbsleben zu reduzieren, greift sicherlich zu kurz. Flankierend werden Aspekte der Beschäftigungs- und Arbeitsfähigkeit durchaus in den Blick genommen: Gefährdungsbeurteilungen, Prävention und betriebliches Eingliederungsmanagement sind gesetzlich verankert. Ebenso bieten die Arbeitsschutzgesetze Regelungen wie das Arbeitszeitgesetz, die eine alternsgerechte Erwerbsbiografie unterstützen (Räder 2008: 303). Als neuer Impuls vonseiten des Gesetzgebers ist das Gesetz zur Verbesserung der Beschäftigungschancen älterer Menschen (›Initiative 50plus‹) aus dem Jahr 2007 zu sehen. Dieses Gesetz steht in einem direkten Zusammenhang mit der ›Rente mit 67‹, da es die Beschäftigungsfähigkeit verbessern soll, um so dem Vorwurf einer ›versteckten‹ Rentenkürzung durch die Erhöhung der Altersgrenze zu begegnen (Jakob/Kolf 2007: 125). Wesentliche Bestandteile der ›Initiative 50plus‹ sind die Neuregelung befristeter Arbeitsverträge, die Bezuschussung der Weiterbildung, Eingliederungszuschüsse sowie eine Entgeltssicherung. Mit diesen Maßnahmen wurden Arbeitgeber entlastet, die Ältere beschäftigen (Räder 2008: 301). Bemerkenswert ist, dass die Resonanz auf die ›Initiative 50plus‹ vonseiten der Unternehmen schlecht ist. Die Weiterbildungsförderung und die Entgeltssicherung spielen (trotz eines leicht steigenden Trends) eine marginale Rolle. Lediglich die Eingliederungszuschüsse werden rege nachgefragt (Kerschbaumer et al. 2008: 56).

So bilanzieren Aust und Kremer bezüglich der Entwicklungen auf der staatlichen Makroebene entsprechend kritisch: »Leistungen für Ältere wurden nachhaltig eingeschränkt, ohne dass die eingeführten Instrumente die Integrationschancen dieser Personengruppe verbessert hätten« (Aust/Kremer 2007: 120).

Neben der Brisanz der demographischen Entwicklung und den daraus zu erwartenden Problemen für Betriebe wie Beschäftigte machen auch die Entwicklungstendenzen in den institutionellen Rahmenbedingungen deutlich, dass es dringlicher denn je ist, sich mit den Potenzialen einer altersgerechten und altersdifferenzierten Arbeits- und Betriebspolitik zu beschäftigen. Auch die Möglichkeiten einer Verallgemeinerung durch tarifpolitische Regelungen gilt es zu erkennen. Betriebe werden mit Herausforderungen konfrontiert, die ihre Wettbewerbsfähigkeit in Frage stellen könnten. Beschäftigte stehen vor der Situation, dass sie aufgrund des schon erfolgten politischen Paradigmenwechsels hin zu einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit länger werden arbeiten müssen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welchen praktischen Niederschlag dies bisher in einzelnen, zentralen Branchen der deutschen Wirtschaft gefunden hat. Wie wird das Demographiethema konkret in den Betrieben wahrgenommen und was wird unternommen? Dies zu klären, wird Aufgabe der folgenden branchenspezifischen Bestandsaufnahmen sein.



# 3 Branchenberichte

### 3.1 Einführung

Die Analyseebenen der empirischen Untersuchungen sind die einzelbetriebliche (Mikro-) Ebene und die tarifpolitische (Meso-)Ebene. Diese Zweiebenen-Analyse und der gewählte methodische Zugang (siehe Kapitel 1) machten eine Begrenzung der Untersuchung auf einzelne Branchen der deutschen Wirtschaft erforderlich. Analysiert werden drei Kernbranchen der deutschen Wirtschaft: die Chemische und Pharmazeutische Industrie, die Metall- und Elektroindustrie und der Einzelhandel. Diese Branchenauswahl ist darin begründet, dass Metall- und Elektroindustrie sowie Chemie- und Pharmaindustrie zu den traditionellen Kernbranchen des ›Deutschen Modells‹ zählen, deren Entwicklungsdynamik oftmals paradigmatischen Charakter für dessen Gesamtentwicklung hatte und hat. Dies betrifft sowohl die Unternehmensstrategien und Geschäftsmodelle als auch die technisch-organisatorische Entwicklung, die betrieblichen Arbeitsmarktstrukturen und Sozialbeziehungen sowie die interessenpolitische Dimension.

Die Metall- und Elektroindustrie<sup>23</sup> ist stark exportorientiert. Sie zählt mit 3,53 Mio. Beschäftigten (Anfang 2010) zu den größten Branchen in Deutschland. 2009 erwirtschaftete sie einen Umsatz von 770 Mrd. Euro, davon 456 Mrd. Euro durch Exporte. Die Branche ist stark mittelständisch geprägt: In 71,8 Prozent der Betriebe arbeiten maximal bis zu 99 Beschäftigte (Gesamtmetall 2010a). Darüber hinaus ist sie traditionell durch mitgliederstarke und durchsetzungsfähige Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften gekennzeichnet, deren Beziehungen verbreitet als ›Konfliktpartnerschaft‹ bezeichnet werden.

Die Chemie- und Pharmaindustrie ist der viertgrößte Wirtschaftszweig Deutschlands mit 441.000 Beschäftigten und einem Gesamtumsatz von 176,5 Mrd. Euro (Zahlen aus 2009). Auch hier dominieren klein- und mittelständische Betriebe mit einem Anteil von ca. 90 Prozent, allerdings arbeiten in 42 Prozent der Firmen zwischen 50 und 499 Beschäftigte (VCI 2009b: 2 f.). Wie in der Metall- und Elektroindustrie gelten die Tarifparteien als handlungsfähige Akteure der industriellen Beziehungen, die im Vergleich zu dieser jedoch stärker zentralisiert sind und verbreitet als ›sozialpartnerschaftlich‹ beschrieben werden. Im Frühjahr 2008 wurde von den Tarifparteien der Tarifvertrag ›Lebensarbeitszeit- und Demographie‹ (im Weiteren ›TV Demo‹) abgeschlossen, der sich dem demographischen Wandel erstmals für eine gesamte Branche explizit annimmt.

Demgegenüber ist der deutsche Einzelhandel eine in allen oben genannten Dimensionen anders gelagerte Branche. Dies betrifft zum einen die starke Binnenmarktorientierung der Einzelhandelsfirmen, auch wenn sich einige Großkonzerne (Metro, REWE) in den vergangenen Jahren stark internationalisiert haben. Zum anderen sind die rund 2,83 Mio. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (Stand: 2009) überwiegend in kleinst- und kleinbetrieblichen Einheiten beschäftigt (die durchschnittliche Betriebsgröße liegt bei etwa 9 Personen). Dabei arbeitet etwa die Hälfte aller Beschäftigten in Teilzeit, wovon inzwischen mehr als 50 Prozent in geringfügig entlohnten, als prekär einzuschätzenden Beschäftigungsverhältnissen tätig sind (vgl. Warich 2010). Auch gilt der Einzelhandel nicht nur als eine Niedriglohn-, sondern auch als typische Frauenbranche, in der häufig diskontinuierliche Erwerbsverläufe zu finden sind. Schließlich sind die industriellen Beziehungen im Vergleich zu den beiden anderen Branchen durch deutlich vertretungsschwächere Verbände und eine betriebsrats- und gewerkschaftsfeindliche Politik mancher Unternehmen (vor allem unter den Discountern) gekennzeichnet. Auf tarifpolitischer Ebene stehen Auseinandersetzungen um Entgelt- und Entgeltstrukturfragen im Vordergrund, tarifpolitische Impulse im Hinblick auf das Demographiethema waren – zumindest in der Vergangenheit – nicht auszumachen.

<sup>23</sup> Bei unseren qualitativen Untersuchungen wurde die Eisen- und Stahlindustrie, die von dem Arbeitgeberverband Stahl e. V. vertreten wird, welcher nicht Mitglied bei Gesamtmetall ist, nicht berücksichtigt.

Die Branchenauswahl gewährleistet eine hinreichende Berücksichtigung unterschiedlicher Wirtschaftsstrukturen, verschiedener Traditionen der Industriellen Beziehungen und unterschiedlicher Beschäftigtenstrukturen. Dadurch wird ein breites Spektrum von Bedürfnissen der Unternehmen und der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an die Tarifpolitik abgedeckt. Die unterschiedlichen Handlungs- und Rahmenbedingungen in den Untersuchungsbranchen setzen auch – so unsere These – unterschiedliche Bedingungen für die Bearbeitung des Demographiethemas sowohl auf betrieblicher als auch auf tarifpolitischer Ebene. Die branchenspezifischen Bestandsaufnahmen orientieren sich in den jeweils einleitenden Teilen am Ansatz der Sektoranalyse (vgl. Blings 2008: 29 ff.; Schulz/Windelband 2008: 7). Allerdings geht es hier nicht darum, »die Bedeutung des Sektors in allen Facetten zu erfassen, diesen zu beschreiben und von anderen Sektoren abzugrenzen« (Blings 2008: 30), sondern um ausgewählte Merkmale und Entwicklungslinien, die uns im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel wichtig erscheinen. Grundlage der Darstellung sind teilweise eigens erstellte Auswertungen von Makrodaten sowie Veröffentlichungen von Verbänden und Sekundäranalysen zu den Branchen. Die Branchenberichte berücksichtigen insbesondere folgende Aspekte:

- demographische Entwicklung
- Strukturmerkmale und Entwicklungsdynamik der jeweiligen Branche (insbesondere Markt- und Wettbewerbsmodelle, Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise, Unternehmensstrukturen, Bedeutung von Teilbranchen)
- Beschäftigungsentwicklung (quantitativ und qualitativ)
- Qualifikationsanforderungen und Belastungssituation
- Industrielle Beziehungen und Stand der tarifpolitischen Debatte

In den zuletzt genannten Aspekt fließen auch Ergebnisse aus Experteninterviews mit Vertreterinnen und Vertretern der jeweiligen Verbände ein. In den jeweils zweiten Teilen der Branchenberichte präsentieren wir Ergebnisse der eigenen empirischen Untersuchungen. Anhand der Ergebnisse der Repräsentativbefragung wird u. a. gezeigt, wie der demographische Wandel in den Branchen wahrgenommen wird und welche spezifischen Problemlagen von den Betriebsräten sowie den Geschäfts- bzw. Personalleitungen gesehen werden. Auch die Frage nach alter(n)sgerechten Gestaltungslösungen in den einzelnen Branchen sowie tarifpolitischen Handlungsbedarfen wird erörtert. Die qualitativen Untersuchungen in den Branchen werden als Gute-Praxis-Beispiele problemfeldbezogen in die Darstellung einbezogen. Sie zeigen beispielhaft, wie inhaltliche Regelungen (Policy-Elemente) in den Betrieben aufgegriffen, zum Gegenstand betrieblicher Strategien gemacht und gegebenenfalls umgesetzt werden (Politics-Perspektive).



### 3.2 Metall- und Elektroindustrie

Die deutsche Metall- und Elektroindustrie (MuE-Industrie) nimmt im europäischen Vergleich eine herausragende Stellung ein. Sie ist für Deutschland in verschiedener Hinsicht eine Schlüsselbranche: In Betrieben der mittelständisch geprägten MuE-Industrie sind 11 Prozent aller Erwerbstätigen beschäftigt, der Anteil an den Erwerbstätigen im verarbeitenden Gewerbe beträgt sogar 55 Prozent; 60 Prozent der industriellen Wertschöpfung (13 Prozent der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung) wird durch die MuE-Industrie erbracht (Hofmann 2008: 16). Ihre große Bedeutung erhält die MuE-Industrie nicht zuletzt durch ihre Exportorientierung. Die direkte Exportquote beträgt 52 Prozent (Gesamtmetall 2009a: 2).

**Abb. 5** Ausgewählte Daten zur deutschen MuE-Industrie

<b>Unternehmen und Betriebe:</b>	<b>ca. 23.500</b>
Umsatz:	<b>770 Milliarden Euro</b>
Exportvolumen:	<b>456 Milliarden Euro</b>
Beschäftigte:	<b>3,53 Millionen</b>
<b>Betriebsgröße</b>	
Betriebe mit ...	
bis 99 Beschäftigten:	<b>71,8 %</b>
bis 1.000 Beschäftigten:	<b>26,4 %</b>
über 1.000 Beschäftigten:	<b>1,8 %</b>
<b>Wichtigste Teilbranchen nach Beschäftigtenzahl:</b>	
Maschinenbau	<b>ca. 950.000</b>
Automobilindustrie	<b>ca. 780.000</b>
Metallverarbeitung	<b>ca. 530.000 Beschäftigte</b>
Elektrotechnik	<b>ca. 530.000</b>
Feinmechanik, Optik, Uhren	<b>ca. 150.000</b>

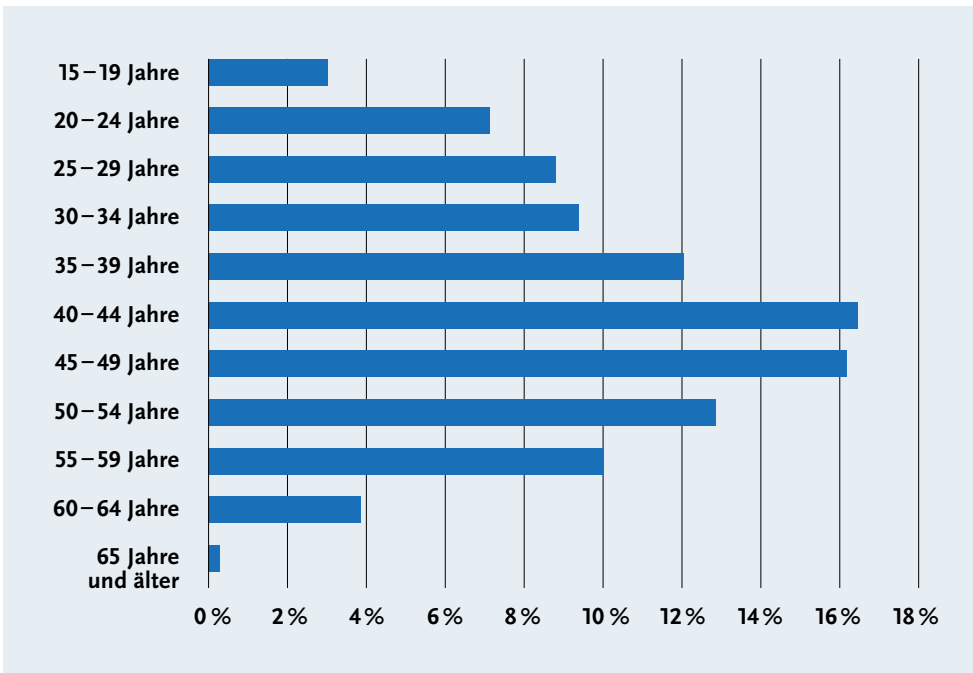
Quelle: Gesamtmetall 2010a

Das Durchschnittsalter der Belegschaften in der deutschen MuE-Industrie steigt. Während 1999 noch mehr als die Hälfte der Beschäftigten jünger als 40 Jahre alt war, ist diese Zahl zehn Jahre später auf 40,3 Prozent zurückgegangen. Dagegen nahm der Anteil der 40- bis 49-Jährigen entsprechend der Verschiebung der geburtenstarken Jahrgänge in die höheren Altersstufen um 6 Prozent auf 32,5 Prozent im Jahr 2008 zu. Auch die Altersgruppe der über 50-Jährigen ist seit 1999 prozentual gewachsen (Gesamtmetall 2009b). In der Altersstruktur der Branche ist somit eine klassische ›Rechtsverschiebung‹ sichtbar, wie sie auch in der Chemieindustrie auszumachen ist. Bereits heute ist jeder vierte Beschäftigte in der MuE-Industrie älter als 50 Jahre. Die deutliche Konzentration in der Altersgruppe der 40- bis 49-Jährigen (Altershomogenität) birgt aufgrund des weiter fortschreitenden Durchschnittsalters in absehbarer Zukunft einige Brisanz (vgl. Abb. 6).

Von dieser Alterung in der Branche sind allerdings nicht alle Betriebe im gleichen Maße betroffen. Daten des IAB-Betriebspanels zeigen<sup>24</sup>, dass knapp ein Viertel der Unternehmen in der MuE-Industrie gar keine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, die das fünfzigste Lebensjahr überschritten haben (vgl. Abb. 7). In anderen Betrieben muss es demnach einen sehr viel höheren Anteil älterer Beschäftigter geben.

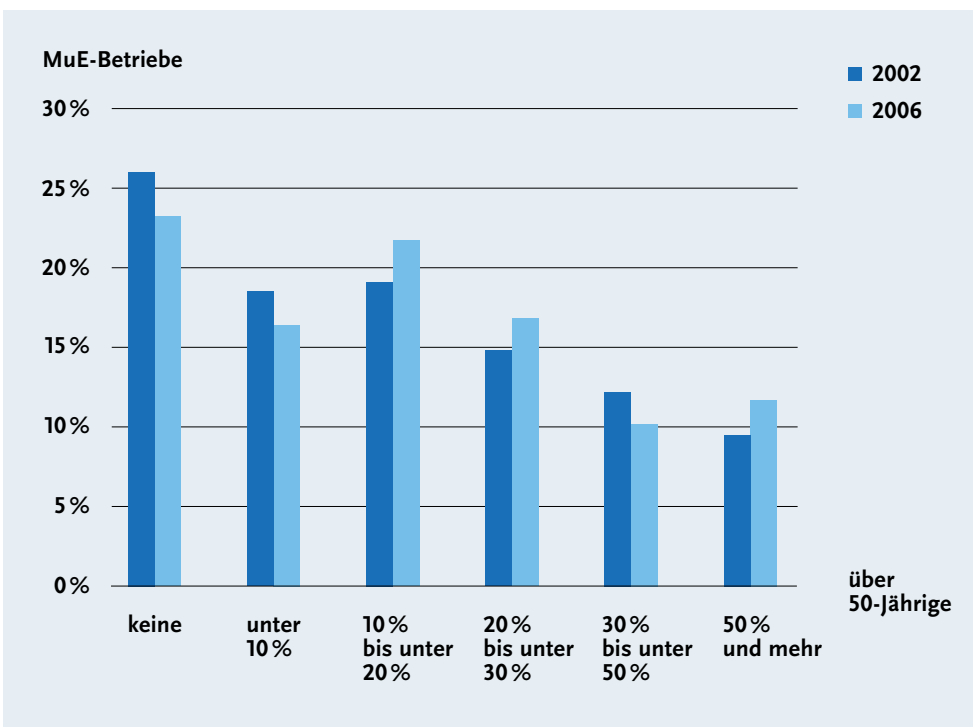
<sup>24</sup> Die Datengrundlage dieses Abschnitts bildet das IAB-Betriebspanel, Wellen 2002–2006. Der Datenzugang erfolgte mittels kontrollierter Datenfernverarbeitung beim FDZ.

Abb. 6 Die gegenwärtige Altersstruktur der MuE-Industrie



Quelle: Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit (Stichtag: 30.06.2009)

Abb. 7 Anteile über 50-Jähriger in den Betrieben der MuE-Industrie (2002 und 2006)



Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2002–2006  
 Lesebeispiel: 2002 gab es in 26 % der MuE-Betriebe keine über 50-Jährigen.

Angesichts dieser Daten überrascht zunächst, dass ›Überalterung‹ von den Personalmanagerinnen und Personalmanagern der MuE-Industrie überwiegend nicht als Problem benannt wird: Nur 7 Prozent erwarteten hier ein Problem in den nächsten zwei Jahren

(IAB-Betriebspanel Welle 2006). Es finden sich aber auch Hinweise auf demographisch bedingte Herausforderungen in der Branche. Eine Befragung von 100 Unternehmen der MuE-Industrie hat in diesem Zusammenhang gezeigt, dass gegenwärtig in den Feldern Gesundheit, Leistungsmotivation und Leistungsdefizite der demographisch bedingte Problemdruck am höchsten ist. Zukünftig rücken demnach die »Wissensthemen« Fachkräftemangel, Wissensverlust und Qualifikationsdefizite in den Vordergrund (Demographie-Report 2007: 2). Welche Problemlagen sich durch den demographischen Wandel in der MuE-Industrie herausbilden oder verstärken, kann nur unter Berücksichtigung bestimmter Branchenmerkmale und Entwicklungslinien aufgezeigt werden (vgl. Abschnitt 3.1). Deshalb werden im Folgenden zunächst Aspekte wie Branchenstruktur und -entwicklung, Qualifikationsanforderungen und -bedarfe sowie die Belastungssituation thematisiert, bevor die Potenziale einer altersdifferenzierten und altersgerechten Tarif- und Betriebspolitik auf Basis der eigenen empirischen Untersuchungen analysiert werden.

### 3.2.1 Branchenmerkmale und Entwicklungstrends der MuE-Industrie

Wenn wir von der MuE-Industrie sprechen, sind insgesamt 14 einzelne Teilbranchen gemeint, die sich insbesondere auf die Bundesländer Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg konzentrieren (Hofmann 2008: 16). Unter den Teilbranchen dominiert der Maschinenbau sowohl von der Anzahl der Betriebe als auch der Beschäftigten, gefolgt vom Automobilbau, der Metallverarbeitung und der Elektrotechnik (vgl. Gesamtmetall 2009a: 3). Die einzelnen Teilbranchen der MuE-Industrie zeichnen sich durch sehr verschiedene Grundcharakteristika aus. Die Unterschiede reichen von Betriebsgrößenstrukturen (insbesondere der Maschinenbau und die Metallindustrie sind vorwiegend von kleinen und mittleren Unternehmen [KMU] geprägt) bis zu Organisationsstrukturen, Formen des Personaleinsatzes und Arbeitsplatzanforderungen. Während beispielsweise in der – allerdings ebenfalls sehr heterogenen – Elektroindustrie der Grad an tayloristisch geprägter Produktion sehr hoch ist (Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004: 187 f.), gilt dies nicht für den Maschinenbau mit seiner oftmals komplexen Kleinserienfertigung, bei der selten auf eine Standardisierung der Produktion zurückgegriffen wird (Hirsch-Kreinsen 2009 8 f.; Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004: 243 ff.). Im Maschinenbau müssen die Beschäftigten aus diesem Grund im Schnitt hohe Qualifikationsanforderungen erfüllen (ebd.), wohingegen in der Elektroindustrie ein großer Teil der Tätigkeiten von Angelern, meist von gering qualifizierten Frauen, ausgeführt wird. Der durchaus erhebliche Anteil qualifizierter Facharbeit wird zumeist von Männern geleistet. Diese Arbeitsteilung wird möglich, da in der Elektroindustrie im Vergleich zu anderen Teilbranchen der MuE-Industrie die rein physische Beanspruchung hinter den Anforderungen an die Feinmotorik zurücksteht. (Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004: 187 f.). Eine andere Entwicklung der Produktionsorganisation ist wiederum in der Automobilindustrie vorzufinden. Ursprünglich von Taylorismus und Arbeitsteilung geprägt, findet hier schon seit geraumer Zeit eine Auseinandersetzung mit innovativen arbeitspolitischen Konzepten statt. So gilt die Automobilindustrie »als Vorreiter nicht nur bei der Einführung der Gruppenarbeit« (Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004: 54), sondern generell als »Taktgeber für den Wandel arbeitspolitischer Leitbilder« (Kuhlmann 2009: 675). Ohne auf die einzelnen Teilbranchen detailliert einzugehen,<sup>25</sup> wird der Heterogenität der deutschen MuE-Industrie im empirischen Vorgehen des Projektes dadurch Rechnung getragen, dass die Betriebsfallstudien aus verschiedenen Teilbranchen stammen (vgl. Abb. 4 in Kapitel 1).

<sup>25</sup> Die Ausführungen über einzelne Teilbranchen kann hier nicht ausführlich erfolgen, sodass an dieser Stelle nur der Verweis auf die weiterführende Literatur bleibt (u. a. für die Automobilindustrie: Haipeter 2009/Kuhlmann 2004/Kuhlmann 2009/Schumann et al. 1994; u. a. für den Maschinenbau: Hirsch-Kreinsen 2009/Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004, Schumann et al. 1994; u. a. für die Elektroindustrie: Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004, Wittke 1999).

### Die MuE-Industrie in der Krise

Obwohl die Wirtschaftszweige der MuE-Industrie im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen in Deutschland bis in das Jahr 2007 (abgesehen von der Produktions- und Absatzkrise<sup>26</sup> im Jahr 1993) nur gering von Personalabbau betroffen waren (Schulz/Windelband 2008: 16), ist die Beschäftigungsentwicklung in der MuE-Industrie über einen längeren Zeitraum betrachtet »eine Geschichte des Rückgangs auf Raten« (Hofmann 2008: 16). Noch in den 1970er Jahren haben mehr als vier Millionen Menschen in der MuE-Industrie der alten Bundesrepublik eine Anstellung gefunden (ebd.) – aktuell sind es lediglich 3,53 Millionen im gesamten Bundesgebiet (Gesamtmetall 2010a). Dies soll aber nicht über die Bedeutung der deutschen MuE-Industrie für den gesamten Arbeitsmarkt hinwegtäuschen. In jüngster Vergangenheit wurde die Branche durch die Wirtschafts- und Finanzmarktkrise tangiert. Dies soll kurz erörtert werden, spielten die Auswirkungen der Krise doch auch für das Demographiethema eine Rolle. Im Jahr 2007 befand sich die MuE-Industrie noch in einem Konjunkturrhoch (Schulz/Windelband 2008: 34); mit der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise wurde dieser Boom abrupt beendet: 45 Prozent der Firmen der MuE-Industrie schrieben im September 2009 rote Zahlen (Gesamtmetall 2010b: 7), die Aufträge brachen im ersten Halbjahr 2009 um ein gutes Drittel ein (Gesamtmetall 2009a: 13). Dies hatte direkte Auswirkungen auf die Entwicklung der Beschäftigung. Die Zahl der offenen Stellen in der MuE-Industrie halbierte sich zwischen 2008 und 2009, die Arbeitslosigkeit in Metall- und Elektrobereichen zog im Jahr 2009 spürbar an und Kurzarbeit nahm deutlich zu (Gesamtmetall 2010e). Seit Anfang 2010 gibt es nach Darstellung von Gesamtmetall Anzeichen für eine Entspannung der konjunkturellen Situation in der MuE-Industrie (Gesamtmetall 2010c). Die IG Metall schätzt die Situation kritischer ein, da die Konjunktur noch nicht wieder das Niveau der Jahre vor der Krise erreicht habe (IG Metall 2010a). Insgesamt muss also konstatiert werden, dass die Krise zumindest mittelfristig in der MuE-Industrie nachwirkt. Dies könnte die Situation der Branche hinsichtlich demographisch bedingter Problemlagen oder zumindest die Priorität des Demographiethemas in den Betrieben verändert haben, was an anderer Stelle (in Abschnitt 3.2.4) zu diskutieren sein wird.

### Steigende Qualifikationsanforderungen bei gleichzeitigem Fachkräftemangel

In der MuE-Industrie verschieben sich seit den 1970er Jahren die Relationen zwischen Arbeiterinnen und Arbeitern sowie Angestellten (Gesamtmetall 2009a: 6). Zugleich ist ein Trend zu höheren Qualifikationsanforderungen zu erkennen: Der Anteil der angelernten Arbeiterinnen und Arbeiter nahm auf 29 Prozent im Jahr 2006 ab; der Anteil der Hilfsarbeiterinnen und Hilfsarbeiter sank im gleichen Zeitraum auf 13 Prozent (ebd.). Es wurden Stellen für un- bzw. angelernte Arbeitskräfte abgebaut, während der Bedarf an Fachkräften, vor allem Akademikerinnen und Akademikern, aber auch Angestellten sowie Facharbeiterinnen und Facharbeitern mit mittlerem Qualifikationsniveau, stieg (Schulz/Windelband 2008: 26). Somit ist der Anteil von Facharbeiterinnen und Facharbeitern mit 58 Prozent (2007) in der MuE-Industrie mittlerweile vergleichsweise hoch (Gesamtmetall 2009a: 6). In einer Befragung des Instituts für Demoskopie Allensbach im Auftrag von Gesamtmetall gaben bereits im Jahr 2002 die Mehrheit der Geschäftsleitungen (53 Prozent) an, dass sich zukünftig die Arbeitsbedingungen in der MuE-Industrie durch neue Technologien weiter verändern werden. Dies bedeute für 59 Prozent der Beschäftigten, dass sie sich zukünftig weiterbilden müssten, um nicht den Anschluss zu verlieren (Gesamtmetall 2003: 14 ff.). Folglich war das Thema Qualifizierung und Weiterbildung aufgrund sich wandelnder Anforderungen bereits vor der Debatte um den demographischen Wandel in der Branche präsent.

Die gestiegenen Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten und der damit verbundene Qualifizierungsbedarf treffen auf eine schon gegenwärtig virulente Fachkräft-

<sup>26</sup> Als Indikatoren können Einbrüche von –11,1 Prozent in der Produktion und –9,2 Prozent bei den Auftragseingängen im Vergleich zum Vorjahr angeführt werden (Gesamtmetall 2009a: 13 f.).

teknappheit. 2006 sahen fast 30 Prozent der Betriebe Schwierigkeiten darin, Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden – mehr als in den beiden anderen untersuchten Branchen (IAB-Betriebspanel Welle 2006). Nach Daten der BiBB-CVTS<sub>3</sub>-Zusatzerhebung wird der zu erwartende Rückgang des Arbeitskräftepotenzials in der Branche mehrheitlich als Problem eingeschätzt (Maraal et al. 2009). Heute fehlen den Betrieben in erster Linie Ingenieurinnen und Ingenieure, Technikerinnen und Techniker sowie gut ausgebildete Fachkräfte. (Schulz/Windelband 2008: 25). Dies erhöht allerdings nicht zwangsläufig die Beschäftigungschancen Älterer in der Branche, da ihnen Vorbehalte entgegengebracht werden.<sup>27</sup> Hingegen scheint in der MuE-Industrie Konsens zu sein, dass dem zukünftigen Arbeitskräfte- und gegenwärtigen Fachkräftemangel durch ein erhöhtes Engagement im Feld der Qualifizierung (insbesondere auch für Ältere) begegnet werden sollte (Moraal et al. 2009, Gesamtmetall 2003: 33, IAB-Betriebspanel Welle 2002 und 2004). Umso verwunderlicher ist, dass trotz nachweislicher Anstrengungen für alle Beschäftigten<sup>28</sup> ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine Zielgruppe der betrieblichen Weiterbildung sind (vgl. dazu 3.2.5): 97 Prozent der Unternehmen der Branche führt keine Maßnahmen zur Weiterbildung Älterer durch (Moraal et al. 2009).

### Arbeitsbelastungen in der MuE-Industrie

Die MuE-Industrie setzt sich aus unterschiedlichen Teilbranchen zusammen, entsprechend unterschiedlich gestalten sich die Arbeitsbedingungen. Deshalb fällt es schwer, grundsätzliche Aussagen zu treffen, die für die gesamte Branche Gültigkeit besitzen, zumal generell – nicht nur für die MuE-Industrie – der Forschungsstand zu arbeitsbezogenen Veränderungen lückenhaft ist (Kuhlmann 2009: 675). Dennoch sind einige übergeordnete Entwicklungen zu erkennen, die sich auf die Arbeitsbedingungen und damit auch auf die Belastungssituation in der deutschen MuE-Industrie auswirken. So hat Schumann (1998) eine »Rekonventionalisierung von Arbeitsstrukturen« konstatiert. In vielen gewerblichen Bereichen, insbesondere bei Serienmontagen, zeigt sich eine systematische Re-Standardisierung und Re-Taylorisierung durch die Wiedereinführung kurzer Taktzeiten und Zyklen, die Trennung von Hand- und Kopfarbeit sowie die Verringerung von Elementen der Selbststeuerung (Schumann 2003). In der MuE-Industrie sind stark repetitive, monotone Tätigkeiten nach tayloristischen Produktionsprinzipien trotz teilweise gegenläufiger Entwicklungen<sup>29</sup> nach wie vor oder wieder präsent. Durch den Trend zur Re-Taylorisierung, aber auch Entwicklungen wie Prekarisierung durch Unsicherheit und Subjektivierung durch Selbstüberforderung (dazu Kuhlmann 2009) lassen eine erhöhte physische und psychische Belastungssituation in der Branche erwarten. Hierzu passt, dass über die Hälfte der Beschäftigten (58 Prozent) schon im Jahr 2002 angab, dass die Arbeitsabläufe in der MuE-Industrie schneller geworden seien und sogar drei Viertel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer waren der Ansicht, dass die Anforderungen generell gestiegen seien (Gesamtmetall 2003: 14), was als Hinweis auf eine Leistungsverdichtung gewertet werden kann. Insbesondere, dass bei der Arbeit an die Grenze der Leistungsfähigkeit gegangen werden müsse, wird in der MuE-Industrie von der Mehrheit der Beschäftigten (56 Prozent) als Belastung empfunden (BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006). Problematisch ist zudem, dass weiterhin ein hoher Prozentsatz der Arbeit im belastenden Schichtsystem erfolgt, wobei allerdings die Betriebsgröße eine

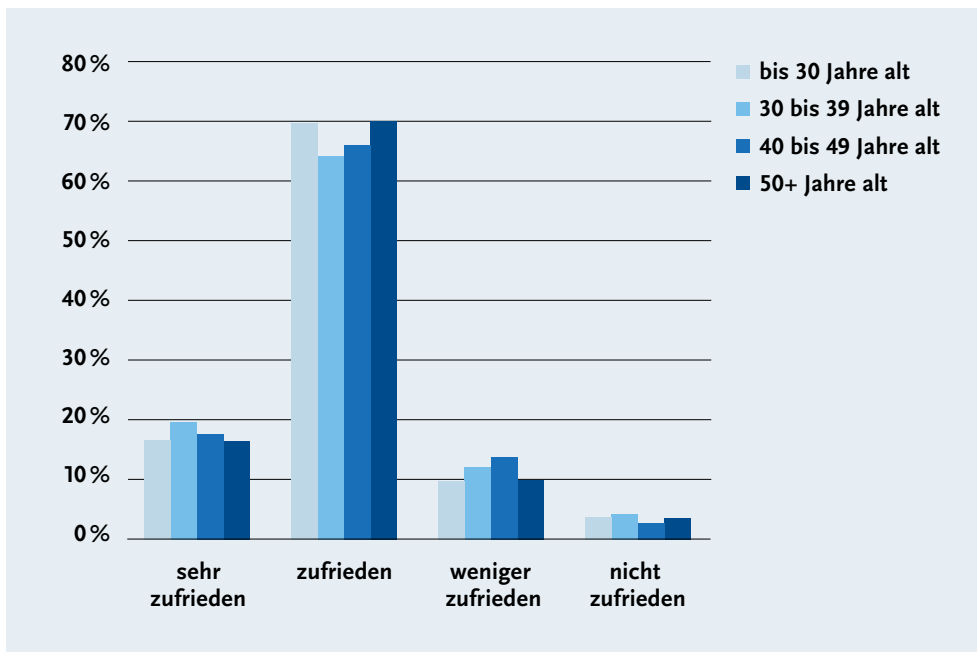
<sup>27</sup> Laut IAB-Betriebspanel gaben 12,5 Prozent der Unternehmen an, grundsätzlich keine Bewerber im Alter von 50 und mehr Jahren einzustellen, weitere 10,8 Prozent sahen ältere Bewerberinnen und Bewerber allenfalls als »Zweitwahl«. Wenn Ältere eingestellt werden, dann nicht selten nur mit einem befristeten Vertrag (11,6 Prozent); jeder neunte Betrieb (11 Prozent) konnte sich eine Einstellung Älterer nur dann vorstellen, wenn Lohnkostenzuschüsse bzw. Eingliederungshilfen gezahlt würden (IAB-Betriebspanel Welle 2002 und 2004).

<sup>28</sup> Zwei Drittel der Beschäftigten in der MuE-Industrie sind mit den Weiterbildungsmöglichkeiten zufrieden; 56 Prozent der Beschäftigten haben in den letzten zwei Jahren Kurse oder Lehrgänge zur Weiterbildung besucht (BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006).

<sup>29</sup> Bspw. veränderte Arbeitsprozesse durch Lean Production in der Automobilindustrie oder Ansätze einer innovativen Arbeitspolitik in der Branche (zu Letzterem vgl. Kuhlmann 2009).

Rolle spielt. Während nur 13 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Betrieben zwischen 5 und 49 Beschäftigten Schichtarbeit leisten, gilt dies für 44 Prozent in Betrieben mit mehr als 250 Beschäftigten (BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006). Gefragt nach ihrer Zufriedenheit mit den körperlichen Arbeitsbedingungen äußert sich dagegen – unabhängig vom Alter – nur eine Minderheit der Beschäftigten der MuE-Industrie unzufrieden (vgl. Abb. 8).

**Abb. 8** Zufriedenheit mit den körperlichen Arbeitsbedingungen



Quelle: BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung (2006)

Weitergehende Analysen der Belastungssituation in der Branche zeigen allerdings auch gegenläufige Befunde. Erste Hinweise, dass die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen durchaus als physisch belastend wahrnehmen, liefert der DGB-Index ›Gute Arbeit‹<sup>30</sup> für drei Berufsgruppen in der Produktion der MuE-Industrie (Metallerzeuger und -bearbeiter, Maschinen- und Fahrzeugbauer, Maschinisten und zugehörige Berufe). So fallen die Tätigkeiten aller drei Berufsgruppen nur knapp in den Bereich der ›Mittelmäßigen Arbeit‹<sup>31</sup> (DGB-Index Gute Arbeit 2009: 14). Bei einer näheren Betrachtung der Teilindizes ist auffällig<sup>32</sup>, dass dabei neben den Items Aufstiegsmöglichkeiten, leistungsgerechtes Einkommen und Arbeitsplatzsicherheit insbesondere die körperlichen Belastungen kritisch bewertet werden. Dazu passt, dass 40 Prozent der Beschäftigten im Jahr 2006 während oder unmittelbar nach der Arbeit Schmerzen im unteren Rücken bzw. im Kreuz

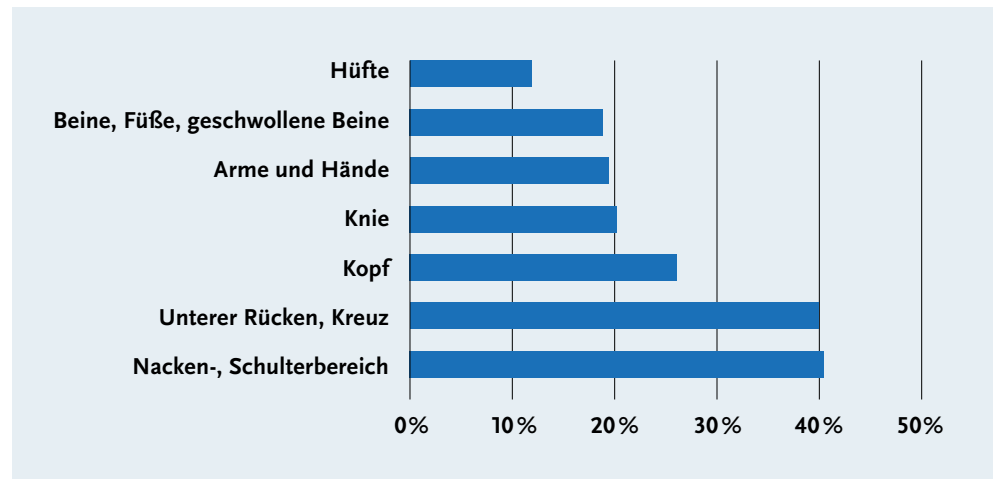
<sup>30</sup> ›Der DGB-Index Gute Arbeit wird seit 2007 einmal jährlich durch bundesweite Repräsentativerhebungen ermittelt. Schriftlich befragt wird dabei eine Zufallsstichprobe von jeweils mehr als 6.000 abhängig Beschäftigten (2009 waren es 7.930). Repräsentiert sind Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aller Regionen, Einkommensklassen, Branchen, Betriebsgrößen und Beschäftigungsverhältnisse, gewerkschaftlich Organisierte wie Nicht-Mitglieder, gemäß ihrem jeweiligen Anteil an der Gesamtheit der abhängig Beschäftigten in Deutschland. Der DGB-Index Gute Arbeit ist damit repräsentativ für das Urteil der Arbeitnehmerschaft über ihre Arbeitsbedingungen.‹ (DGB-Index Gute Arbeit, Der Report 2009a: 6)

<sup>31</sup> Die Indexwerte liegen zwischen 53 und 55 Indexpunkten. Bei den Indexwerten werden folgende Abstufungen vorgenommen: Gute Arbeit = Über 80 Indexpunkte; Mittelmäßige Arbeit = 50 bis 80 Indexpunkte; Schlechte Arbeit = Unter 50 Indexpunkten (DGB-Index Gute Arbeit 2009).

<sup>32</sup> Wir danken an dieser Stelle der ›DGB-Index Gute Arbeit GmbH‹ für die freundliche Übermittlung von bisher unveröffentlichten Daten aus dem DGB-Index Gute Arbeit – Datensatz 2009.

sowie im Nacken- Schulterbereich verspürte, was auf eine weite Verbreitung klassischer Krankheitsbilder der Industriearbeit schließen lässt (vgl. Abb. 9).

**Abb. 9** Während/unmittelbar nach der Arbeit Schmerzen



Quelle: BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung (2006)

In Bezug auf das Demographiethema stellt sich die Frage, wie sich diese Belastungssituation speziell auf ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirkt. Man könnte mutmaßen, dass ein krankheitsbedingter Ausfall einer Arbeitskraft mit steigendem Alter zunimmt und die Beschäftigung von Älteren mit einer gewissen Unsicherheit und Unbeständigkeit für die Personalplanung einhergeht. Tatsächlich waren Beschäftigte über 50 Jahre in der MuE-Industrie im Durchschnitt 33 Tage arbeitsunfähig, während es bei den jüngeren Kollegen 18 Tage waren (BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006). Aber auch junge Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben Schmerzen, die durch die Arbeit hervorgerufen werden. 67 Prozent der Beschäftigten unter 30 Jahren leiden zumindest an einer der in der BiBB/BAuA-Erhebung abgefragten physischen Schmerzarten. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, bei der gesundheitsgerechten Gestaltung von Arbeitsplätzen die gesamte Erwerbsbiografie in den Blick zu nehmen.

Ein Thema, das in der MuE-Industrie gegenwärtig stark an Bedeutung gewinnt, ist die psychische Belastungssituation. Die Mehrheit der Beschäftigten (53,7 Prozent) in der MuE-Industrie war bereits 2002 der Ansicht, dass Stress und Arbeitsdruck zugenommen haben, 84 Prozent gaben an, häufig oder gelegentlich unter Stress zu stehen, wobei die vorherrschenden Auslöser dabei Termindruck und Überlastung waren (Gesamtmetall 2003: 26 f.).

Trotz der erwähnten Zufriedenheit mit den physischen Arbeitsbedingungen wirken auf die Beschäftigten in der MuE-Industrie verschiedene Belastungen, die allmählich zu einer Minderung der Arbeitsfähigkeit führen können. Es handelt sich mithin um eine Akkumulation verschiedener Bedingungen, die einen Einfluss auf das Arbeitsvermögen der Beschäftigten haben. In Anbetracht der skizzierten Belastungssituation stellt sich die Frage, ob ein Verbleib in der Erwerbstätigkeit bis zum künftigen Renteneintrittsalter von 67 Jahren in der deutschen MuE-Industrie überhaupt möglich ist. Obwohl pauschale Aussagen aufgrund der Unterschiede der einzelnen Individuen, Erwerbsbiografien und jeweiligen Arbeitsbedingungen kaum möglich sind, gibt es dennoch Hinweise, die auf eine Problemlage hindeuten. Die große Belastungsproblematik in der Branche wird bei einer differenzierten Betrachtung der Rentenzugänge deutlich. Während 48,2 Prozent der Metallarbeiterinnen und Metallarbeiter und 52,5 Prozent der Schweißerinnen und Schweißer aufgrund von verminderter Erwerbsfähigkeit in Rente gehen, betrifft das die



höher qualifizierten Maschinenbauingenieurinnen und -ingenieure nur zu 10,5 Prozent (Morschhäuser/Ochs/Huber 2003: 96).

Dass die Arbeitsbelastungen bestimmter Berufe in der MuE-Industrie einen regulären Renteneintritt schwierig gestalten, spiegelt sich auch in der Erwartung der Erwerbstätigen wider: 36 Prozent der Beschäftigten in der Metallerzeugung und -bearbeitung, 37 Prozent der Beschäftigten in der Installations- und Metallbautechnik und sogar 42 Prozent der Maschinistinnen und Maschinisten rechnen nicht damit, dass sie unter den gegebenen Arbeitsbedingungen bis zur Rente arbeiten können (DGB Index Gute Arbeit 2009).

## Blick in die Betriebe

### Belastungssituation in den Betrieben der MuE-Industrie

Dass psychische Belastungen zunehmen, war in den Betrieben besonders aufseiten der Betriebsräte ein wichtiges Thema. Im Unternehmen ME<sub>3</sub> wurde das Phänomen der Leistungsverdichtung als kritischer Punkt benannt:

›Psychisch. Druck, Angst. [...] Bei den Angestellten ist das natürlich ein größeres Thema, weil Projekte und Termine enger gerastert werden. Aber in der Produktion hat man das Thema ja auch. [...] Durch Steigerung der Produktivität ist die psychische Belastung auch größer, das trifft für beide Bereiche zu. Da würde ich nicht mal differenzieren wollen‹ (ME<sub>3</sub> BR<sub>2</sub>).

In welchem Umfang und in welcher Form dies die Beschäftigten betrifft und dann womöglich in Erkrankungen mündet, kann allerdings nur schwer ermittelt werden. Insbesondere dann, wenn das Unternehmen schwierige Zeiten erlebt und der Arbeitsplatz unsicher erscheint:

›Sie können das im Moment nicht messbar am Krankenstand sehen, das sehen Sie nur in einzelnen Gesprächen. Weil jeder sich im Moment versteckt, niemand will auffallen‹ (ME<sub>3</sub> BR<sub>2</sub>).

Dass hohe Leistungsanforderungen und -verdichtungen insbesondere für Ältere problematisch sind, wird in ME<sub>2</sub> deutlich. Auch wenn nicht immer ein psychisches Krankheitsbild zum Ausscheiden der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen muss, wollen viele aufgrund der geforderten Leistungen aussteigen.

›Weil die Gespräche, die man unten im Betrieb führt mit den älteren Mitarbeitern, die sagen alle das Gleiche: Wird die Arbeit nicht auf mich angepasst, bin ich weg, gehe ich in Rente. Brauchst mich gar nicht zu fragen. [...] Das geht nicht, die schaffen das nicht mehr. Im Leistungsbetrieb nicht‹ (ME<sub>2</sub> Abteilungsleiter<sub>1</sub>).

In einem Betrieb stellte sich das Problem, dass weniger als früher auf die gewandelten Bedürfnisse und Möglichkeiten der älteren Beschäftigten eingegangen werden kann. Beispielsweise gibt es durch Outsourcing immer weniger Schonarbeitsplätze.

›Ich kann das sehr gut daran messen, dass ältere Arbeitnehmer [...] häufiger zu uns kommen [...] und sagen: ›Ich kann das auf Dauer nicht mehr leisten. Das schaffe ich nicht.‹ Das sind nicht Leute, die sich verpieseln wollen, [...] sondern das sind Menschen, die sagen: ›Ich will meine Leistung für mein Geld erbringen, aber es wird immer schwieriger. Ich komme damit nicht mehr klar.‹ Aber weil die Gesamtstruktur so ausgerichtet ist, es also diese Schonarbeitsplätze, wie man sie früher einmal in den industriellen Kernbereichen genannt hat, gar nicht mehr gibt, gibt es irgendwelche Lösungen, irgendwelches Hin- und Hergeschiebe‹ (ME<sub>5</sub> BR<sub>1</sub>).



### 3.2.2 Auf dem Weg zu einer alter(n)sgerechten Tarifpolitik?

Die MuE-Industrie ist nicht nur einer der bedeutsamsten Wirtschaftszweige in Deutschland, auch ihre tarifpolitische Bedeutung ist sehr hoch einzustufen. Die MuE-Industrie ist gekennzeichnet von mitgliedsstarken tarifpolitischen Verbänden: Die IG Metall ist mit 2,26 Mio. Mitgliedern die größte Einzelgewerkschaft Deutschlands (DGB 2010a), Gesamtmetall stellt mit ca. 3.900 tarifgebundenen Mitgliedsunternehmen (Gesamtmetall 2009a: 1.1) den zahlenmäßig stärksten Fachspitzenarbeitgeberverband dar. Mit 1,77 Mio. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wurden rund 50 Prozent aller in der MuE-Industrie Beschäftigten 2008 von einem Flächentarifvertrag erfasst (ebd.). In der jüngeren Vergangenheit ist das Flächentarifvertragssystem jedoch unter erheblichen Druck geraten. Seit den 1990er Jahren – insbesondere als Folge der wirtschaftlichen und beschäftigungspolitischen Krise ab 1993 – wurde die MuE-Industrie verbands- und tarifpolitisch nachhaltig erschüttert. Auch die DGB-Gewerkschaften leiden unter Mitgliederschwund. So hat die IG Metall in den ersten neun Jahren des neuen Jahrtausends über 500.000 Gewerkschaftsmitglieder verloren (DGB 2010a, DGB 2010c). Zudem kam es – zunächst in Ostdeutschland und danach auch in Westdeutschland – verstärkt zu Mitgliedschaften in Arbeitgeberverbänden ohne Tarifbindung (Schroeder/Silvia 2003: 254 f.). Gesamtmetall zählte 2008 ca. 2.500 Mitgliedsunternehmen ohne Tarifbindung, in denen ca. 330.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigt waren (Gesamtmetall 2009a: 1.1). Zwar blieb eine tiefgreifende Zäsur der Tarifpolitik in der MuE-Industrie aus, doch ist auch in dieser Branche eine Tendenz zur Flexibilisierung und Deregulierung von Tarifverträgen – insbesondere von der Arbeitgeberseite forciert – zu beobachten (Bahnmüller 2002: 403). In den letzten Jahren ist zudem die Bindung an Flächentarifverträge in der MuE-Industrie etwas zurückgegangen. So waren im Jahr 2002 noch 35 Prozent, im Jahr 2007 dagegen nur noch für 28 Prozent der Betriebe an einen Flächentarifvertrag gebunden. Diese Entwicklung konnte auch nicht durch Haustarifverträge »aufgefangen« werden, da diese nur eine marginale Rolle spielen: 2,9 % im Jahr 2002, 3 % im Jahr 2007. (IAB-Betriebspanel Welle 2002, 2007).

Dennoch verfügen die Tarifparteien in der MuE-Industrie noch über eine starke Mitgliederbasis, die sie zu handlungsfähigen Verbänden mit erheblicher tarifpolitischer Gestaltungsfähigkeit macht. Auf Betriebsebene gibt es Strukturen, die auch für Verhandlungen über konkrete alter(n)sgerechte Maßnahmen förderlich sein könnten. Obwohl die meisten Beschäftigten in kleinen Unternehmen arbeiten (Schulz/Windelband 2008: 10 f., 14), gibt es in der MuE-Industrie eine große Zahl von Betriebsratsgremien (ca. 9.500 nach IG Metall 2006: 1). Die Betriebsräte sind mit einem durchschnittlichen Organisationsgrad von 73,5 Prozent vergleichsweise gut an die IG Metall angebunden, wobei der Anteil der Betriebsräte, die Gewerkschaftsmitglieder sind, mit steigender Betriebsgröße zunimmt (ebd.: 4, 12, 14 f.). In einem großen Teil der Unternehmen der Branche gibt es folglich einen Betriebsrat, der – womöglich unterstützt durch die IG Metall – die Beschäftigteninteressen hinsichtlich einer altersgerechten Betriebspolitik gegenüber der Unternehmensseite vertreten könnte. Im Folgenden beleuchten wir bestehende tarifpolitische Initiativen in der MuE-Industrie im Hinblick auf altersdifferenzierte und altersgerechte tarifpolitische Regelungen und blicken auf weitere tarifpolitische Impulse.

#### Elemente einer alter(n)sgerechten Tarifpolitik in der MuE-Industrie

Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung ist kein tarifpolitisches Novum in der MuE-Industrie. Elemente einer alter(n)sgerechten Tarifpolitik finden sich bereits in der Tarifhistorie der MuE-Industrie, wenn man berücksichtigt, dass seit Ende der 1960er Jahre quantitative Lohn- und Verteilungsfragen etwas in den Hintergrund traten und die Frage guter Arbeitsbedingungen zunehmende Aufmerksamkeit bei den Tarifverhandlungen erlangte: »Die Schattenseiten der tayloristischen Organisation der Arbeit [Dequalifizierung,

einseitige Belastungen, Gesundheitsverschleiß und Entmündigung] wurden zum Gegenstand von Arbeitskämpfen« (Sperling 2008: 126).

Auf die Tarifhistorie können an dieser Stelle nur einige Schlaglichter geworfen werden. Mit dem Lohnrahmentarifvertrag II aus dem Jahr 1973 wurden Maßnahmen für humanere Arbeitsbedingungen eingeführt. Hierzu zählten unter anderem bezahlte Erholungspausen (die sogenannte »Steinkühlerpause«), die Begrenzung der Taktzeiten, aber auch ein Kündigungsschutz ab 53 Jahren (Steinkühler 2008: 87; Achten 2007: 85). Ein weiteres Beispiel sind die Schutzregelungen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (Senioritätsprinzipien in den Bereichen Kündigungsschutz, Arbeitszeit und Entgelt) aus den Rationalisierungsschutzabkommen der 1970er Jahre (Bahnmüller/Fischbach 2006: 18). Qualifizierung spielte hier zunächst nur eine untergeordnete Rolle im Sinne einer Umschulung als letztes Mittel. Im Zuge der anwachsenden Arbeitslosigkeit und der Etablierung neuer, sich rasch verändernder Informations- und Kommunikationstechnologien seit den 1980er Jahren wurde jedoch deutlich, dass zur Vermeidung von Beschäftigungsrisiken eine kontinuierliche Weiterbildung der Beschäftigten unabdingbar ist (Bahnmüller/Fischbach 2006: 18). Die geplante qualifikationsförderliche Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Entgeltsysteme durch die »Tarifreform 2000« rückte durch die ab 1992 einsetzende Wirtschaftskrise in der MuE-Industrie zunächst in den Hintergrund. Seit Ende der 1990er Jahre wurde Weiterbildung jedoch angesichts der Prognosen über einen möglichen künftigen Facharbeitermangel und der demographischen Entwicklung wieder ein wichtiges Thema insbesondere seitens der Gewerkschaften (ebd. 20 ff.). Dabei fanden beispielsweise die Bedürfnisse älterer Beschäftigter im Qualifizierungstarifvertrag für die MuE-Industrie in Baden-Württemberg aus dem Jahr 2001 Eingang. Dieser enthält einen Passus zu Anpassungsqualifizierungen bei älteren Beschäftigten sowie zur Einrichtung einer gemeinsamen Agentur (»Agentur Q«), zu deren Aufgaben auch die Entwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen für Ältere zählt (Baethge et al. 2004; Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2005: XV).

Wenngleich in der MuE-Industrie somit immer wieder Wegmarken für die Aufnahme qualitativer Elemente in tarifpolitische Regelungen gesetzt wurden, fristen Themen wie Arbeitsgestaltung, Weiterbildung oder präventive Gesundheitsförderung immer noch ein Schattendasein. Die Gründe hierfür liegen zum einen im Widerstand der Arbeitgeberseite gegenüber tarifvertraglicher oder gesetzlicher Verpflichtung zur Weiterbildung oder zur Gesundheitsförderung, weil sie dadurch ihren betrieblichen Handlungsspielraum eingengt sieht (Bahnmüller/Fischbach 2006: 14). Zum anderen wäre für eine tarifvertragliche Umsetzungsstrategie »eine engere und neue Verzahnung von gewerkschaftlicher Betriebs- und Tarifpolitik« notwendig (ebd.: 14, 134), die bislang nur begrenzt gegeben ist. Ein flächendeckender Tarifvertrag, der sich explizit mit den demographisch bedingten Herausforderungen befasst, existiert in der MuE-Industrie bis dato nicht. Eine Ausnahme bildet der gesonderte Tarifvertrag zur »Gestaltung des demographischen Wandels« in der nordrhein-westfälischen Eisen- und Stahlindustrie (vgl. dazu Mansel 2009; Katenkamp et al. 2011) und einige Haustarifverträge, etwa der »Tarifvertrag Demographischer Wandel I« bei der Volkswagen AG. Eine Reihe von Tarifabschlüssen der Vergangenheit weisen allerdings bereits »alternsgerechte« Komponenten auf, ohne dass diese explizit in einen Zusammenhang mit dem demographischen Wandel gestellt oder dieser der Grund für die Aushandlung einer Regelung gewesen wäre.

## Meinungen

### Gewerkschaft zu Demographietarifverträgen

›In der Fläche ist es ja so, dass wir keine flächendeckenden Demographietarifverträge haben, aber wir haben Tarifverträge, die zu bestimmten Bausteinen des Demographieproblems etwas regeln. Bei einem Qualifizierungstarifvertrag [...], das ist ja quasi auch schon eher ein Prozesstarifvertrag, weil man darauf angewiesen ist, dass das im Betrieb gestaltet wird, der Tarifvertrag setzt dafür einen Rahmen. [...] Oder bei den Arbeitszeiten, in zwei Bezirken haben wir Langzeitkonten, [...] das hat auch mit Demographie zu tun. Es gibt Tarifverträge, die nicht direkt Demographietarifverträge sind, die aber sehr wohl mit dieser Problematik des altersngerechten Arbeitens zu tun haben und die einen Rahmen setzen für die Betriebsparteien.«  
(IG Metall 2).

Von den tarifpolitischen Akteuren wird durchaus ein punktueller, problemzentrierter Handlungsbedarf im Hinblick auf demographisch bedingte Herausforderungen gesehen. Als Reaktion auf das Auslaufen der gesetzlichen Förderung der Altersteilzeit gilt seit Beginn des Jahres 2010 bundesweit der ›Tarifvertrag zum flexiblen Übergang in die Rente‹ (TV flexÜ). Es handelt sich hierbei um einen Tarifvertrag zur Altersteilzeit, der im September 2008 von der IG Metall und Südwestmetall verhandelt und nun bundesweit für die MuE-Industrie übernommen wurde. Der TV flexÜ soll eine einheitliche Regelung der vorangegangenen Tarifverträge zur Altersteilzeit, zur Beschäftigungsbrücke und zum Bruttoaufstockungsmodell darstellen. Insgesamt haben bis zu 4 Prozent der Beschäftigten eines Unternehmens damit einen Anspruch auf einen Altersteilzeitvertrag. Mit bis zu 2,5 Prozent ist dabei der größere Teil denjenigen Beschäftigten vorbehalten, die in Schichtarbeit tätig sind bzw. besonders starken Umweltbelastungen ausgesetzt sind. Diesem Personenkreis wird die Möglichkeit geboten, eine bis zu sechsjährige verblockte Altersteilzeit vom 57. Lebensjahr an in Anspruch zu nehmen. Der Tarifvertrag verdeutlicht, dass die Verbände der Ansicht sind, dass sich das derzeitige Renteneintrittsalter nicht mit den Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen in der MuE-Industrie vereinbaren lässt, auch wenn nur für eine Minderheit ein vorzeitiger Ausstieg über Altersteilzeit vorgesehen ist. So hatte Gesamtmetall diesbezüglich eine Studie in Auftrag gegeben (vgl. dazu: Kemme 2008), welche die anfängliche ablehnende Haltung der Arbeitgeberverbände gegenüber solchen Institutionen veränderte und den Abschluss dieses Tarifvertrags ermöglichte.

## Meinungen

### Arbeitgeberverband zu Demographietarifverträgen

›Also wir haben uns erst schwer getan, wir wollten zuerst nicht, weil wir gesagt haben, sozialpolitisch passt er [Tarifvertrag bzgl. Altersteilzeitregelungen] nicht mehr herein. Die Bundesregierung hat auch gesagt, wir werden das nicht mehr bezuschussen, wir wollen es nicht mehr. Und wir haben natürlich eine Studie gemacht, also Gesamtmetall, und haben festgestellt [...], dass man dieses Personalinstrument doch irgendwo braucht. Und deswegen haben wir uns dem nicht ganz verschlossen und deswegen haben wir versucht, möglichst mit Augenmaß so einen Tarifvertrag hinzubekommen.« (Arbeitgeberverband 1)

Fraglich bleibt, welche Aussichten tarifvertragliche Regelungen in der MuE-Industrie haben, die über eine partielle Fortschreibung des Status quo hinausreichen und etwa gezielt altersgerechte Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen gerade auch im demographischen Wandel aufnehmen. Einen ersten Hinweis, wie die Zukunft der Demographietarifverträge in dieser Branche aussehen könnte, liefert der Haustarifvertrag ›Demographischer Wandel I‹ der Volkswagen AG, dem einzigen deutschen Automobilkonzern, der nicht Mitglied in einem Arbeitgeberverband mit Tarifbindung ist. Der Haustarifvertrag aus dem Jahr 2007 benennt Analyseinstrumente und Handlungsfelder, die einer umfassenden Bearbeitung des Querschnittthemas gerecht werden. Allerdings enthält die knappe Regelung keine verbindlichen Elemente, sondern ist vielmehr als prozessorientierter Tarifvertrag zu verstehen. Nach Angaben eines Vertreters des Betriebsrats gibt es zurzeit Bestrebungen, eine weitergehende Vereinbarung zum Thema ›Gute Arbeit‹ auszuhandeln, die einen Baustein zum demographischen Wandel beinhalten soll. Allerdings hätten die Gespräche dazu noch nicht das Stadium von konkreten Verhandlungen erreicht. Wenn dieser Ansatz umgesetzt würde, ginge demnach das Demographiethema bei VW ähnlich wie bei der IG Metall (s. u.) in den Initiativen um bessere Arbeitsbedingungen auf.

### **Potenziale einer altersgerechten Tarifpolitik – Diskussionsstand bei den Tarifparteien**

Seit 2007 verfolgt die IG Metall die Initiative ›Gute Arbeit‹ als arbeitspolitischen Strategieansatz,<sup>33</sup> der auch wichtige Aspekte der Altersgerechtigkeit in der Branche verfolgt (Pickshaus/Urban 2009: 97 f.). ›Gute Arbeit‹ bedeutet für die IG Metall, ›dass Familie und Beruf vereinbar sind und die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bis zum Rentenalter erhalten bleibt‹ (IG Metall o. J.). In einer der tarifpolitischen Entschlüsse der IG Metall auf dem Gewerkschaftstag 2007 heißt es: ›Ansätze für Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation, Qualifizierungspolitik, Leistungspolitik, Gesundheitsschutz, Arbeitszeitpolitik und flexiblen Altersausstieg ... sind aufzuwerten ... Sie sind inhaltlich an den Vorstellungen von ›Guter Arbeit‹ bzw. ›altersgerechtem Arbeiten‹ auszurichten.‹ (zitiert nach Schwitzer 2010: 313). Dies beschreibt einen umfassenden Ansatz und die IG Metall spannt insofern einen weiteren Bogen, als sie eine substanzielle Verbesserung der Arbeits- und Leistungspolitik in den Betrieben auch als Antwort auf demographisch bedingte Herausforderungen versteht.

## **Meinungen**

### **Gewerkschaft zu Demographietarifverträgen**

›Arbeitspolitische Fragen haben einen hohen Stellenwert bei der Bewältigung des demographischen Wandels. Das kann man nicht alternativ sehen nach dem Motto: Auf der einen Seite machen wir einen Demographie-Tarifvertrag und auf der anderen Seite kümmern wir uns zum Beispiel um Arbeits- und Leistungspolitik. Das sind Elemente, und zwar auch zur Bewältigung des demographischen Wandels.‹ (IG Metall 1)

Allerdings sieht sich die IG Metall seit der jüngsten Krise mit neuen Anforderungen konfrontiert, weil ›kosteninduzierte Umstrukturierungen in den Unternehmen die Arbeitsprozesse umwälzen und den Druck auf die Arbeitsstandards immens erhöhen‹ (Pickshaus 2010: 385). Diese gelte es nun zu berücksichtigen und zu integrieren. Damit verbunden ist die Skepsis, ob die Beschäftigten unter den gegebenen Umständen bis zu ihrem 67. Lebensjahr in Beschäftigung verbleiben können. Zu den Hauptforderungen der IG Metall zählt die Umsetzung einer alters- und altersgerechten Arbeitsorganisation in dem oben zitierten umfassenden Sinn unter der Berücksichtigung der betrieblichen

<sup>33</sup> Grundlage ist der DGB-Index ›Gute Arbeit‹ (s. o.), der die Basis für die Initiativen der IG Metall zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen bildet (IG Metall o. J.).

Spezifika der Alterung: ›Wir brauchen eine lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung, die Ältere nicht überfordert, aber ihre größeren Erfahrungen nutzt und auch wertschätzt‹ (Huber/Burkhard/Schlette 2008: 215). Daher wird es als notwendig erachtet, nicht allein altersgerechte, sondern insbesondere alternsgerechte Arbeitsplätze zu schaffen. Die IG Metall empfiehlt eine Analyse der Altersstruktur in den Betrieben, um daraus Handlungsoptionen abzuleiten (Feldes 2007: 192). Die berufliche Qualifikation betrachtet die IG Metall als zentralen Faktor für den längeren Verbleib auf dem Arbeitsmarkt. Die Tarifverträge zur Qualifizierung, die seit 2006 in allen Tarifgebieten der IG Metall gelten, werden als Ansätze für ein vorausschauendes, betriebliches Qualifizierungsmanagement im Generationenwechsel proklamiert (ebd.: 216 f., 223). Neben der Schaffung von alternsgerechten Arbeitsbedingungen fordert die Gewerkschaft jedoch auch besondere Leistungsvereinbarungen für Ältere und eine ›generationensolidarische Verknüpfung von weiterhin nötigem vorzeitigem Altersausstieg und Berufseinstieg der Jüngeren‹ (Huber/Burkhard/Schlette 2008: 216), womit eine Verbindung zur bisherigen Altersteilzeitpolitik deutlich wird. Die Möglichkeit zu einem frühzeitigem Ausstieg aus dem Erwerbsleben scheint unter den gegebenen Bedingungen für die Gewerkschaft weiterhin zentral, was sich auch durch den TV flex zeigt.

In Bezug auf ›Demographietarifverträge‹ konstatiert die IG Metall starke Umsetzungsprobleme in den Betrieben, weshalb die Vereinbarung neuer Tarifverträge dieser Art erschwert wird.

## Meinungen

### Gewerkschaft zu Demographietarifverträgen

›Das Umsetzungsproblem ist so stark, dass es uns im Moment auch hindert, auch tarifpolitisch weiterzukommen. Weil wenn man in Betrieben nicht einmal das macht, was eigentlich schon in den Tarifverträgen angelegt wurde, sei es bei Stahl und dem Demographietarifvertrag oder bei dem Qualifizierungstarifvertrag in der Fläche, dann kommt man natürlich mit weiteren Vorstellungen, was man tarifpolitisch regeln könnte, – die können wir ja entwickeln, die haben wir ja auch teilweise – nicht wirklich weiter, weil der betriebliche Unterbau ein Stück weit fehlt oder schwierig ist. Und das Problem haben wir im Moment schon und das ist natürlich jetzt in der Krise noch ein bisschen schwieriger [...].‹ (IG Metall 2)

Neben diesen betrieblichen Umsetzungsproblemen scheitert die Aushandlung eines flächendeckenden Tarifvertrags, der die Regelung von alternsgerechten Arbeitsbedingungen institutionell verankert, auch aufgrund einer Ablehnung der Arbeitgeberverbände in der MuE-Industrie. So besteht auf Arbeitgeberseite Skepsis gegenüber einer Tarifpolitik unter dem ›Label Demographie‹: ›Diese Themen neigen dazu, genutzt zu werden, um durch die Hintertür da Dinge mitzutransportieren, die eigentlich nicht gemeint sind‹ (Arbeitgeberverband 2).

Zwar hat auch der Arbeitgeberverband Gesamtmetall den demographischen Wandel auf die Tagesordnung gesetzt, da die Notwendigkeit zum Handeln angesichts der Alterung und Schrumpfung des Erwerbsspersonspotenzials gesehen wird, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu erhalten (Gesamtmetall 2008: 26 ff.); dies bedeutet allerdings nicht, dass sich die Chancen auf umfassende Demographietarifverträge in dieser Branche erhöhen. Grundsätzlich wird von Gesamtmetall der Fachkräftemangel als Folge der demographischen Entwicklung und des gleichzeitig steigenden Qualifikationsniveaus als brisant erkannt (Kempe 2008). Der Erhalt der Leistungs- und Arbeits-

fähigkeit der Beschäftigten sei von zentraler Bedeutung, allerdings hätten sich zum einen die Arbeitsbedingungen stetig verbessert und zum anderen sei neben dem Arbeitgeber jeder und jede Einzelne für seine bzw. ihre Arbeitsfähigkeit verantwortlich. Ursache für die auch nach Einschätzung des Verbands noch zu geringe Erwerbsbeteiligung Älterer seien nicht die Arbeitsbedingungen, sondern die bisherigen Angebote zur Altersteilzeit (Gesamtmetall 2008: 26 ff.). Die ›Rente mit 67‹ habe einen ›Mentalitätswandel‹ (Kemme 2008) zur Folge und wird als notwendig eingestuft.

Gesamtmetall sieht die tarifpolitischen Reaktionsmöglichkeiten auf den demographischen Wandel so: Anstatt neue Tarifverträge auszuhandeln, sollten demnach in erster Linie aus den bestehenden Tarifverträgen Elemente (›Senioritätsprivilegien‹) entfernt werden, die einer demographiefesten Personalpolitik entgegenstehen. Darüber hinaus könnten Verbände die Betriebe bei der Implementierung von Maßnahmen durch Beratung und Information unterstützen und den Dialog mit dem Gesetzgeber bezüglich der gesetzlichen Rahmenbedingung suchen (ebd.). Die Möglichkeit eines umfassenden, qualitativ orientierten Tarifvertrags wird nicht genannt. Die Arbeitgeberverbände in der MuE-Industrie sind der Ansicht, dass qualitative Inhalte, wie sie bei der Bewältigung des demographischen Wandels mittels tarifpolitischer Impulse denkbar sind, nicht in den Zuständigkeitsbereich der Tarifpolitik fallen, sondern Aufgabe der Betriebspolitik sind.

## Meinungen

### Arbeitgeberverbände zu Demografietarifverträgen

›Ich glaube man sollte vorsichtig sein, solche Dinge allzu tarifpolitisch regeln zu wollen. Man dient den Themen damit nicht immer, sondern manchmal hat man eher eine kontraproduktive Wirkung. Wenn Sie zu viel tarifpolitisch regeln, also über die konkreten Arbeitsbedingungen hinaus, wie Arbeitszeiten und Löhne oder Gehälter, dann kann das häufig dazu führen, dass Sie Ausweichstrategien hervorrufen, die Sie gar nicht haben wollen. Bei diesen Themen ist es wirklich wichtig, dass die inhaltlich ankommen und dass es als betriebliche Notwendigkeit gesehen wird, sich damit zu befassen und dann lässt sich das aber nicht einheitlich regeln. Die Notwendigkeiten sind in jedem Unternehmen einfach anders und deshalb entzieht sich das aus meiner Sicht häufig einer tatsächlichen flächentarifvertraglichen Regelbarkeit.‹ (Arbeitgeberverband 2)

›Die Botschaft aus den Mitgliedsunternehmen ist ganz eindeutig: Wenn in Tarifrunden diese Themen schon einmal auftauchen und es wird ein Abschluss daraus, der keine unmittelbaren Kosten verursacht, sondern Denkanstöße gibt, dann ist das in Ordnung. Aber unkalkulierbare Kosten über diese qualitativen Themen zu transportieren, ist ein großes Problem für die Tarifpartnerschaft und für die Tarifautonomie und führt letztendlich auch zu Verbandsaustritten oder Übertritten in den OT-Bereich. Man muss da sehr behutsam mit umgehen.‹ (Arbeitgeberverband 2)

Gesamtmetall argumentiert, dass die spezifische Situation in den Betrieben zu berücksichtigen sei (Gesamtmetall 2008: 29 f.). Je nach regionaler Lage, Belegschaftsstruktur, Aufgabenspektrum, Zukunftsperspektive und strategischer Planung sei ein jeweils betrieblich festzulegender individueller ›Maßnahmenmix‹ erforderlich (ebd.: 30). Zudem wird die Ausweitung der Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit abgelehnt: ›Eine Ausweitung bestehender Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats ist zu vermeiden, ebenso wie die Schaffung individueller Ansprüche durch Gesetz oder Tarifvertrag‹ (ebd.). Dazu passt, dass Tarifvereinbarungen, die mit Kosten

verbunden sind oder sein können, von den Mitgliedsunternehmen explizit abgelehnt werden. Kostenneutrale Inhalte werden von den Unternehmen dagegen anscheinend akzeptiert.

Demographietarifverträge, die mit direkten Kosten verbunden sind, wie beispielsweise die Einzahlung in einen gemeinsamen Fonds, wie sie in der Chemie- und Pharmaindustrie existieren, dürften in der nahen Zukunft aufgrund der ablehnenden Haltung der Arbeitgeberseite keine Erfolgsaussichten haben. Eine größere Aufgeschlossenheit seitens der Verbände besteht gegenüber prozessorientierten Lösungen (VW dient hier als Beispiel, s. o.). Problematisch dabei ist, dass solche Regelungen zwar einen Impuls für den Eintritt in einen Prozess geben und auch einzelne Schritte verbindlich vorgeben, jedoch nicht den gesamten Prozess detailliert vorschreiben können, da sich betriebliche Situationen und Problemlagen zu unterschiedlich gestalten.

## Meinungen

### Gewerkschaft zu Demographietarifverträgen

›Ich bin der Auffassung, dass man durch einen Tarifvertrag nicht das machen kann, was wir ansonsten machen, wenn es um Entgelt oder auch andere qualitative Forderungen wie Arbeitszeit geht. (...) Dafür ist die Situation zu unterschiedlich. Was wir machen können und was wir machen müssen und wo es weiter gehen muss, ist quasi einen Prozesstarifvertrag zu machen. Letztendlich sind auch diese Tarifverträge, die wir haben, Rahmentarifverträge, die einen bestimmten Prozess beschreiben. Den muss man möglichst verbindlich machen. Den Prozess muss man sehr genau und sehr eng beschreiben und die ganzen Voraussetzungen, wie eine Altersstrukturanalyse. Wir haben nicht so sehr eine Wissenslücke, sondern man müsste jetzt einfach einmal sagen: Man macht jetzt, man handelt in diesem Prozess. Und das kann man in einem Tarifvertrag regeln. Wir haben das damals ja auch lang und breit in vielen internen Arbeitsgruppen bei VW diskutiert, ob wir das quasi aufschreiben können: Jeder Beschäftigte hat den Anspruch, dass... Das kann man machen für Erholzeiten. Und man muss auch gucken, wie man belastende Tätigkeiten durch Arbeitsunterbrechungen einigermaßen weniger belastend macht. Aber dass man nun aufschreiben kann: Am Band soundso ist das soundso zu gestalten. Das geht nicht durch einen Tarifvertrag. Das kann man nur in dem Betrieb umsetzen‹ (IG Metall 1).

›Ja, diese Prozesstarifverträge helfen ja den Betriebsräten, die etwas machen wollen ungewein, in einen bestimmten Prozess einzutreten, zum Beispiel aus den Altersstrukturanalysen dann Maßnahmen zu beraten, in den einzelnen Betriebsbereichen abzustimmen und zu integrieren und so weiter. Das gibt der Tarifvertrag ja vor und dann können sich die Betriebsparteien sich in dem Rahmen bewegen‹ (IG Metall 2).

Die IG Metall ist der Ansicht, dass demographieorientierte Prozesstarifverträge einen ersten Schritt darstellen, damit alternsgerechte Arbeit einen höheren Stellenwert erlangt. Solche qualitativen Tarifverträge, die zum Ziel haben, einen Prozess in Gang zu setzen, damit sich der Betrieb mit der Problematik des demographischen Wandels befasst, ist aus Sicht der Gewerkschaft eine wichtige Hilfestellung für die Betriebsräte, um die Thematik im Betrieb bei den anderen Akteuren bewusst zu machen.



### 3.2.3 Zwischenfazit: Alternsgerechtigkeit in der deutschen MuE-Industrie?

Das Bild, das sich aus den verfügbaren Daten und dem Forschungsstand für die MuE-Industrie ergibt, zeigt, dass die Branche mit wachsenden demographischen Herausforderungen konfrontiert ist. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Notwendigkeit zur Schaffung altersgerechter und altersdifferenzierter Arbeitsbedingungen angesichts der Alterung der Belegschaften, der hohen psychischen und physischen Belastungen und der gestiegenen Qualifikationsanforderungen sicherlich gegeben ist. Anzeichen für demographisch bedingte oder verschärfte Problemlagen wie Fachkräfteknappheit oder die Zunahme von Tätigkeitseinschränkungen sind in der Branche schon heute auszumachen. Obwohl die MuE-Industrie mit ihren vertretungsstarken Verbänden über eine hohe tarifpolitische Gestaltungsfähigkeit verfügt, die in der Vergangenheit durchaus in altersdifferenzierten Regelungen mündete, sind die Aussichten auf eine umfassende tarifpolitische Bearbeitung des Themas zumindest unter explizitem Demographiefokus ungewiss. Dies liegt in erster Linie an der ablehnenden Haltung der Arbeitgeberseite gegenüber substantiellen qualitativen tarifpolitischen Regelungen. Der TV flexÜ macht zudem deutlich, dass in der MuE-Industrie weiterhin die Notwendigkeit besteht, Möglichkeiten zu einem frühzeitigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu bewahren. Die gewerkschaftlichen Initiativen zur ›Guten Arbeit‹ könnten wesentliche Aspekte des Demographiethemas integrieren und so Lösungen unter einem anderen ›Label‹ ermöglichen. Die Folgen der Finanzkrise wirken sich hemmend auf diesbezügliche Strategieebenen aus, überdies zeigen sich auch in der MuE-Industrie Aufweichungserscheinungen des Flächentarifvertragssystems. Im Zuge auch einer stärker dezentral orientierten Tarifpolitik (Haipeter 2010) ist deshalb der Blick verstärkt auf die betriebliche Ebene zu richten. Der demographische Wandel und die daraus resultierenden Problemlagen in den Betrieben der MuE-Industrie werden durchaus wahrgenommen, dies führt aber nicht zwangsläufig zu einer starken Verbreitung alter(n)sgerechter Maßnahmen. Allerdings sind die bisher verfügbaren Daten unzureichend, um ein differenziertes und aktuelles Bild in der Branche zu zeichnen. Die Ergebnisse dieses Forschungsprojekts sollen einen Beitrag zur Schließung dieser Lücke leisten.

### 3.2.4 Potenziale einer altersgerechten Betriebspolitik – Eigene empirische Befunde

#### Der demographische Wandel: Betroffenheit und Auswirkungen

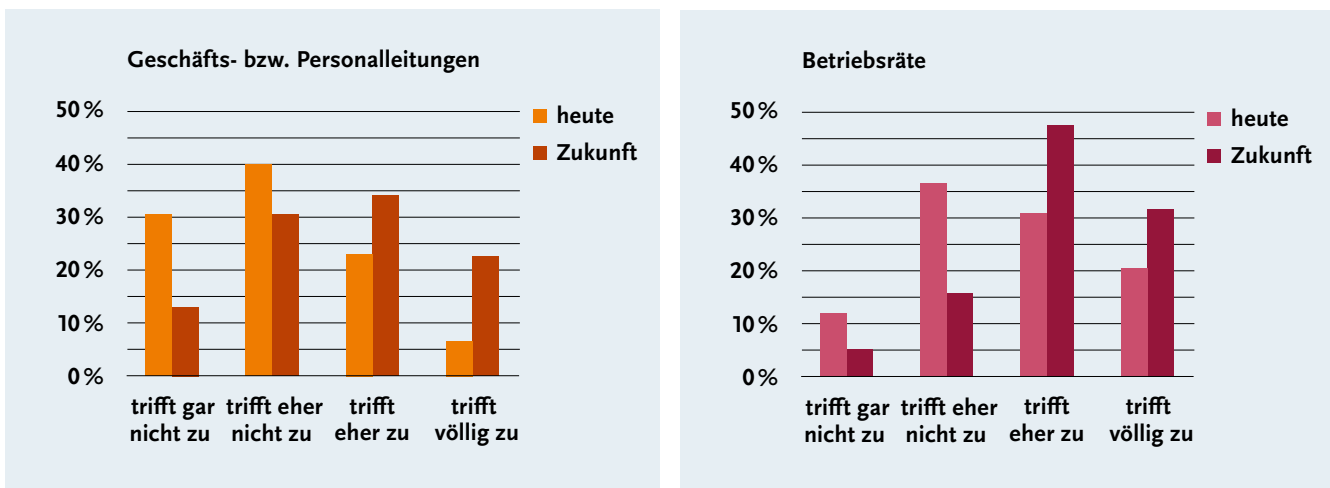
Der Alterungsprozess in der MuE-Industrie ist in vollem Gange, weshalb sich der demographische Wandel für die Betriebe über kurz oder lang zu einer Herausforderung entwickeln wird. Es ist anzunehmen, dass das Phänomen des demographischen Wandels Unternehmensleitungen und Betriebsräten hinlänglich bekannt ist, da dieser in der Öffentlichkeit seit geraumer Zeit breit diskutiert und von den Medien oft aufgegriffen wird. Doch nicht alle Betriebe sind gleichermaßen betroffen. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass es Betriebe in der MuE-Industrie gibt, die überhaupt keine älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigen. Altersstrukturen, Berufsfelder und Arbeitsbedingungen gestalten sich von Fall zu Fall unterschiedlich. Im Folgenden soll mittels unserer repräsentativen Daten den vielfältigen Faktoren, die einen Einfluss auf die subjektiv wahrgenommene Einschätzung der betrieblichen Betroffenheit ausüben, auf den Grund gegangen sowie ein Überblick über den Grad der Betroffenheit und den daraus resultierenden Problemlagen gegeben werden. Darüber hinaus wird anhand dieser Daten auch ein allgemeiner Überblick über die derzeitigen Problemlagen von älteren Beschäftigten in der MuE-Industrie gegeben.

Die Daten unserer repräsentativen Erhebung zeigen, dass der demographische Wandel in der MuE-Industrie kein Thema ist, von dem sich Geschäftsleitungen akut betroffen fühlen (vgl. Abb. 10). Aus Betriebsratsicht fällt das Bild dagegen deutlich anders aus:



Eine knappe Mehrheit sieht für ihre Betriebe bereits heute Auswirkungen des demographischen Wandels.<sup>34</sup> Mit Blick auf die zukünftige Entwicklung (vgl. ebenfalls Abb. 10) zeigt sich bei beiden Betriebsparteien eine deutliche Veränderung der Einschätzungen; seitens der Geschäfts- und Personalleitungen kommt es zu einer Umkehrung der Bewertungen.

Abb. 10 Gegenwärtige und zukünftige Betroffenheit vom demographischen Wandel



Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Die Mehrheit der Geschäfts- bzw. Personalleitungen (56 Prozent) und über drei Viertel der Betriebsräte (78 Prozent) sehen ihren Betrieb in Zukunft (eher) betroffen. Gleichwohl darf dies nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich auch in Zukunft ein größerer Anteil der Betriebsparteien, insbesondere Geschäfts- bzw. Personalleitungen, kaum oder gar nicht von den Folgen des demographischen Wandels betroffen sieht. Warum dies so ist, werden wir im Folgenden zu klären versuchen. Zuvor jedoch wollen wir der Frage nachgehen, welche Probleme betroffene Betriebe feststellen.

Die Herausforderungen, mit denen Betriebe der MuE-Industrie angesichts des demographischen Wandels konfrontiert werden können, sind vielfältig. Es ist somit eine interessante Frage, welche Probleme von den betroffenen Betrieben wahrgenommen werden. Wie Tabelle 5 zeigt, lässt sich für beide Betriebsparteien festhalten, dass der Schwund an Fachwissen und Personal das am stärksten verbreitete Problem darstellt. Die meisten der gegenwärtig betroffenen Geschäftsleitungen geben an, dass sich der demographische Wandel durch Nachwuchs- und Fachkräftemangel äußert (58 bzw. 56 Prozent). Nahezu gleichauf liegt der Verlust an Erfahrungswissen (55 Prozent). Dass die Brisanz dieser demographisch bedingten Problemlagen zunimmt, ist nach den Daten der Repräsentativbefragung offensichtlich. Bemerkenswert ist der deutliche Anstieg des Führungskräftemangels aus Sicht der Unternehmen: Während 27 Prozent der gegenwärtig betroffenen Personal- und Geschäftsleitungen hier ein Problem sehen, erhöht sich diese Einschätzung bei den in Zukunft Betroffenen auf 42 Prozent. Bei den Betriebsräten werden im Gegensatz zu den Unternehmensleitungen gesundheitliche Probleme stärker als Indikator für den demographischen Wandel gesehen. Etwas mehr als ein Drittel der Betriebsräte sieht auf diesem Feld heute und in Zukunft ein Problem. Allerdings wird auch von den Betriebsräten die Wissenskomponente noch deutlicher wahrgenommen. Sowohl bei der gegenwärtigen (70 Prozent) als auch zur zukünftigen Betroffenheit (65 Prozent) äußert sich der Wandel demnach primär im Verlust an Erfahrungswissen.

<sup>34</sup> Diese Unterschiede zwischen Arbeitgeber- und Betriebsratsseite in den Befragungsergebnissen finden sich in der überwiegenden Zahl der von uns abgefragten Dimensionen und in allen drei Branchen. Wir kommen auf Interpretationen dieses Musters an anderer Stelle noch zu sprechen.

**Tabelle 5** Aus dem demographischen Wandel rührende Probleme

	GL (H)	GL (Z)	BR (H)	BR (Z)
Fachkräftemangel	56 %	71 %	43 %	41 %
Nachwuchsmangel	58 %	69 %	24 %	41 %
Führungskräftemangel	27 %	42 %	24 %	25 %
Verlust von Erfahrungswissen	55 %	65 %	70 %	66 %
Hoher Krankenstand/hohe Fehlzeiten	25 %	30 %	34 %	35 %
verstärkte Rekrutierung Älterer (50+)	42 %	41 %	27 %	22 %
Zunahme von Leistungs- und Tätigkeitseinschränkungen	30 %	41 %	49 %	51 %

Anm.: GL/PL = Geschäfts- bzw. Personalleitungen, BR = Betriebsräte, (H) = Heute, (Z) = Zukünftig  
 Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Nachdem die Problemlagen von betroffenen Betrieben analysiert wurden, sollen im Folgenden Probleme von älteren Beschäftigten im Allgemeinen aufgezeigt werden, um einen Überblick darüber zu geben, welche Schwierigkeiten auf Betriebe mit zunehmend älteren Belegschaften zukommen. Es ist nicht verwunderlich, dass Betriebsräte diese Probleme deutlicher wahrnehmen als Geschäfts- bzw. Personalleitungen. Hierfür können im Wesentlichen drei Vermutungen angestellt werden: Zum einen sind Betriebsräte feinfühlicher bei Problemen von Beschäftigten, da es ihre Aufgabe ist, sich um die Belange der Belegschaft zu kümmern. Zum anderen kommt vonseiten der Geschäfts- bzw. Personalleitungen die Nennung von betrieblichen Problemen einem gewissen Fehlereingeständnis gleich, da sie die Verantwortung für den betrieblichen Ablauf tragen. Schließlich vertrauen Beschäftigte ihre Probleme tendenziell aufgrund des bestehenden Vertrauensverhältnisses eher einem Betriebsrat an.

Insgesamt lässt sich sagen, dass sowohl Geschäfts- und Personalleitungen als auch Betriebsräte die beruflich-betriebliche Weiterbildung als ein Hauptproblemfeld in Bezug auf Ältere wahrnehmen. So stellt ein hoher Weiterbildungsbedarf von Beschäftigten über 50 Jahre ein häufig genanntes Problem dar, wobei beide Betriebsparteien die geringe Weiterbildungsbeteiligung älterer Beschäftigter als noch stärkeres Problem einschätzen. Doch woher rührt dieser Umstand? Ein Grund könnte sein, dass Weiterbildungsangebote primär jüngeren Beschäftigtengruppen offen stehen bzw. keine Maßnahmen für die Weiterbildung Älterer existieren (s. u.), da sich Arbeitgeber womöglich von einer Investition in die Qualifikation Jüngerer einen nachhaltigeren Nutzen erhoffen. In diesem Fall wäre kein Motivationsmangel bei den Beschäftigten verantwortlich.

**Tabelle 6** Probleme von Beschäftigten über 50 Jahre

	GL/PL	BR
Geringe Weiterbildungsneigung	36 %	44 %
Geringe Weiterbildungsbeteiligung	31 %	40 %
Fehlende betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten	26 %	46 %
Überdurchschnittliche körperliche Belastung	25 %	38 %
Hoher Bedarf an Weiterbildung und Qualifizierung	23 %	36 %
Überdurchschnittliche psychische Belastung	13 %	58 %
Personalabbau	11 %	20 %
Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Pflege von Angehörigen	10 %	33 %
Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Betreuung von (Enkel-)Kindern	8 %	29 %
Hohe Fluktuation	3 %	6 %

Anm.: GL/PL = Geschäfts- bzw. Personalleitungen, BR = Betriebsräte  
Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Allerdings könnte der Grund für die geringe Weiterbildungsbeteiligung auch in einer geringen Weiterbildungsneigung bei älteren Beschäftigten gesehen werden. Unsere Daten bestätigen dies zumindest für einen Teil der Beschäftigten: 36 Prozent der Unternehmensleitungen und 44 Prozent der Betriebsräte bescheinigen älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine geringe Weiterbildungsneigung. Demnach zeichnet sich ein Bild ab (vgl. Tab. 6), das sowohl durch unsere Experteninterviews mit den Verbändevertretern als auch durch einschlägige Studien bestätigt wird (bspw. Tippelt et al. 2009): Ältere Beschäftigte zeigen unter anderem aufgrund der Sozialisation, den angebotenen Lernformen und den voraussichtlichen betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten oft nicht die Motivation, die für eine adäquate Weiterbildung notwendig ist. Betriebliche Qualifizierungsmöglichkeiten und die Erhöhung der Weiterbildungsbereitschaft bieten demnach erhebliches Entwicklungspotenzial. Qualifizierung ist wichtig, um Entlassungen zu vermeiden, denn nach Angaben der Geschäftsführungen sind in jedem zehnten Betrieb Ältere überdurchschnittlich von Personalabbau betroffen, nach Angaben der Betriebsräte sogar in jedem fünften Betrieb.<sup>35</sup>

Die Daten der Repräsentativbefragung bestätigen die problematische Belastungssituation für Ältere in der Branche – insbesondere aus Sicht der Betriebsräte und vor allem hinsichtlich überdurchschnittlich hoher psychischer Belastungen (vgl. Tab. 6). Es ist auffällig, dass die Einschätzungen der befragten Betriebsparteien hinsichtlich der Arbeits- und Beschäftigungssituation Älterer auf nahezu allen abgefragten Dimensionen weit auseinander gehen: Die Betriebsräte sehen die Situation Älterer in der MuE-Industrie wesentlich kritischer als die Unternehmensseite. Worin die Gründe für diese unterschiedlichen Einschätzungen (siehe ähnliche Unterschiede in den beiden Vergleichsbranchen; vgl. Kap. 3.3 und 3.4) herrühren, lässt sich auf der Grundlage unserer Befragung nicht

<sup>35</sup> Dabei sind Ältere in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten eher von Personalabbau betroffen als in kleineren Betrieben; dies trotz erweiterter Möglichkeiten größerer Betriebe, Ältere innerbetrieblich um- oder anderweitig einzusetzen. Unseres Erachtens ein Indiz für das verbreitete personalwirtschaftliche Kalkül der Verjüngung der Belegschaften durch »unblutigen« Personalabbau in größeren Betrieben.

feststellen. Generell sind unterschiedliche Beurteilungen betrieblicher ›Realitäten‹ nicht ungewöhnlich und finden sich auch in anderen Studien.<sup>36</sup> Wir gehen darauf in Abschnitt 3.5 nochmals kurz ein.

Wie gezeigt, fühlen sich bereits heute einige Betriebe vom demographischen Wandel betroffen. In Zukunft gilt dies für die Mehrheit beider Betriebsparteien in den Unternehmen der deutschen MuE-Industrie. Dennoch gibt es auf der anderen Seite viele Betriebe, die sich hiervon ausgenommen sehen, da sie keine oder zumindest kaum eine Betroffenheit bemerken, und zwar heute sowie in Zukunft. Es stellt sich somit die Frage, welche Gründe es dafür geben kann, dass die betriebliche Betroffenheit so konträr eingeschätzt wird. Wie bereits genannt, kann vermutet werden, dass es sich bei den nicht betroffenen Betrieben um Unternehmen mit sehr jungen Belegschaften handelt. Unsere Daten bestätigen dies: So beträgt der durchschnittliche Prozentsatz der Belegschaft mit einem Lebensalter bis 29 Jahren bei den gegenwärtig betroffenen Betrieben knapp 14 Prozent, während dieser bei den nicht betroffenen Betrieben mit 25 Prozent signifikant höher liegt. Auch bei der zukünftigen Betroffenheit existieren solche signifikanten Unterschiede (nicht betroffene Betriebe: im Durchschnitt 27 Prozent, betroffene Betriebe durchschnittlich 18 Prozent).

Weil jedoch Einflüsse stets in einem Zusammenspiel auf die Betroffenheit wirken, bietet sich ein multivariates Analysemodell an, bei dem der Einfluss von mehreren Variablen auf die Wahrscheinlichkeit der Betroffenheit berechnet wird. Geht man der Frage nach, welche Variablen einen Einfluss auf die gegenwärtige Betroffenheit eines Betriebs ausüben, lassen sich lediglich zwei signifikante Faktoren nennen: Am stärksten wirkt auf die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Betrieb bereits heute vom demographischen Wandel betroffen fühlt, das Kriterium, dass der Betrieb über einen Akteur für Arbeitsschutz bzw. Arbeitssicherheit verfügt. Die Größe der Altersgruppe unter 29 Jahren in der Belegschaft hat einen negativen Einfluss auf die Betroffenheit. Es überrascht nicht, dass ein geringer Anteil von jungen Beschäftigten die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sich ein Betrieb von demographisch bedingten Problemlagen berührt fühlt. Dass der Arbeitsschutz-Akteur einen negativen Einfluss ausübt, mag dagegen auf einen ersten Blick verwundern. Allerdings ist hierbei zu bedenken, dass es sich bei der Frage nach der Betroffenheit um eine subjektive Einschätzung handelt, welche nicht mit der Realität übereinstimmen muss. Demnach können nur Arbeitgeber, welche hinreichend über die eigene Lage und die vorherrschenden Personalprobleme informiert sind, diese Frage korrekt beantworten. Somit helfen Akteure, die mit der Arbeitssicherheit im Betrieb beauftragt sind, mögliche Personalprobleme, die mit einer Alterung der Belegschaft zusammenhängen, besser zu erfassen und erhöhen deshalb die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Betrieb bereits heute betroffen fühlt.

Für die Zukunft sehen sich mehr Betriebe vom demographischen Wandel tangiert. Es stellt sich die Frage, welche Faktoren hierbei eine Rolle spielen. Korrelationsanalysen zeigen, dass folgende Faktoren die Wahrscheinlichkeit einer Betroffenheit für die Zukunft signifikant erhöhen:

1. wenn die Altersgruppe 50+ der Belegschaft von überdurchschnittlicher körperliche Belastung betroffen ist,
2. wenn im Betrieb Altersstrukturanalysen angewendet werden,
3. wenn es einen betrieblichen Akteur für Arbeitsschutz/Arbeitssicherheit gibt.
4. Der schwächste signifikante Einfluss geht vom Anteil der jungen Beschäftigten in der Belegschaft aus: Ein geringer Anteil an jungen Beschäftigten erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betrieb sich zukünftig vom demographischen Wandel betroffen sieht.

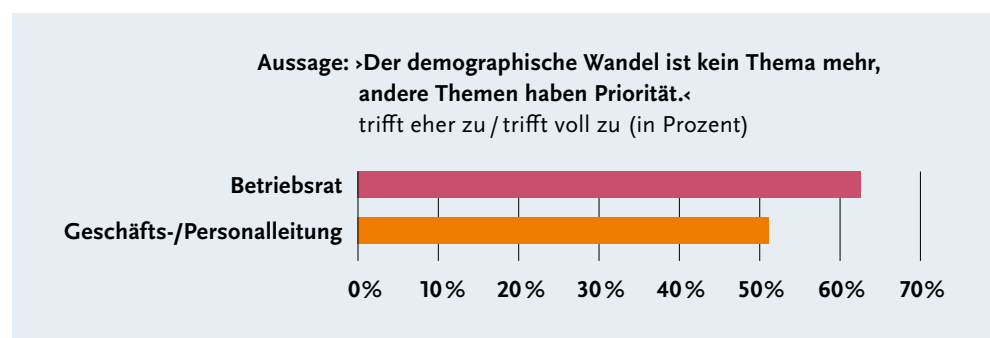
<sup>36</sup> So zeigt eine Untersuchung von Bahn Müller (2001) in anderem Zusammenhang, nämlich in Bezug auf die Verbreitung unterschiedlicher betrieblicher Entgeltsysteme, ebenfalls markante (und ungeklärte) Unterschiede zwischen Managern und Betriebsräten auf.

Auch der Einfluss von Personalproblemen bei älteren Beschäftigten liegt auf der Hand. Dass es sich hierbei um physische Belastungen handelt, ist in Anbetracht der Relevanz von körperlicher Arbeit in der MuE-Industrie ebenfalls nicht verwunderlich. Dass Altersstrukturanalysen und die Existenz eines Akteurs für Arbeitsschutz/Arbeitsicherheit einen so hohen Einfluss haben, verdeutlicht nochmals die Abhängigkeit der Einschätzung der Betroffenheit von der Informiertheit der Arbeitgeber. Denn dieser Befund führt zu der Annahme, dass eine höhere Verbreitung von Altersstrukturanalysen und dem Arbeitsschutz als Betriebsakteur zu einer höheren Betroffenheitseinschätzung führen würde, als dies derzeit der Fall ist. Es kann also angenommen werden, dass die tatsächliche Betroffenheit vom demographischen Wandel höher ist, als sie von den Betriebsparteien eingeschätzt wurde. Immerhin verfügen nur 65 Prozent der kleineren Betriebe (bis zu 49 Beschäftigten) über einen Arbeitsschutz-Akteur, bei den größeren Betrieben sind es 89 Prozent.

Doch wie sieht es mit der Verbreitung von Altersstrukturanalysen und anderen Instrumenten aus, welche der Information über die betriebliche Situation dienlich sind? Dieser Frage wird im übernächsten Abschnitt nachgegangen. Zuvor jedoch wird kurz der Einfluss der zur Zeit der Erhebung herrschenden Wirtschaftskrise thematisiert, um unsere Befunde zu Ursachen und Auswirkungen des demographischen Wandels in der MuE-Industrie abschließen und uns danach den Instrumenten und Maßnahmen sowie der Tarifpolitik widmen zu können.

Da sich während des Projektverlaufs mit der weltweiten Wirtschafts- und Finanzmarktkrise die ökonomischen Rahmenbedingungen auch für die MuE-Industrie änderten, war es möglich zu überprüfen, inwiefern die Wahrnehmung des Themas von der konjunkturellen Entwicklung abhängt. Oder zugespitzt formuliert: Ist der demographische Wandel in der MuE-Industrie nur ein ›Schönwetterthema‹? Tatsächlich hatte die Krise, von der sich gut 40 Prozent der Geschäfts- bzw. Personalleitungen stark oder sehr stark betroffen fühlten, einen Einfluss auf die Bewertung des Themas in den Betrieben.

**Abb. 11** Kriseneinfluss: Andere Themen haben Priorität (M&E)

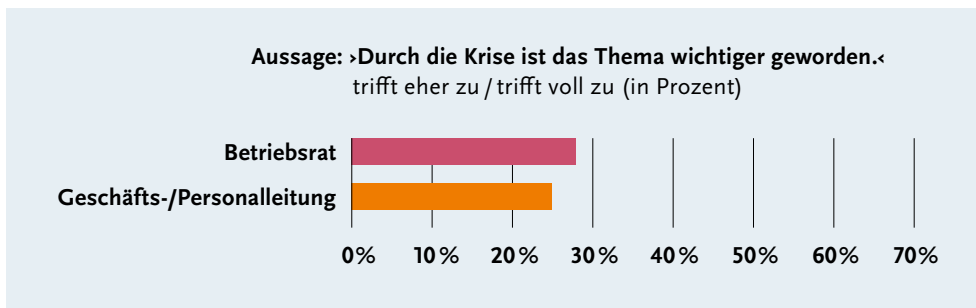


Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Abbildung 11 zeigt, dass die Wirtschaftskrise auf mehr als die Hälfte aller von der Krise betroffenen Betriebe in der MuE-Industrie eine spürbar dämpfende Wirkung auf das Thema ›demographischer Wandel‹ hatte. Dies gilt noch stärker aus Sicht der Betriebsräte, was vermutlich in dem Bestreben um Beschäftigungssicherung begründet ist. Ein nicht unerheblicher Anteil an Betriebsräten (38 Prozent) und Geschäfts- bzw. Personalleitungen (26 Prozent) sagt darüber hinaus, dass das Demographiethema in ihrem Betrieb aufgrund der Krise sogar gänzlich ›tot‹ sei und somit auch auf lange Sicht keine Rolle mehr spielen werde. Die Bearbeitung des demographischen Wandels ist demnach zweifelsfrei konjunkturabhängig. Allerdings kann nicht in allen Betrieben von einem

›Schönwetterthema‹ gesprochen werden, da die Wirkung der Krise nicht in allen Fällen negativ war. So zeigt Abbildung 12, dass die Wirtschaftskrise sogar als ›Verstärker‹ wirken kann, weil sie viele Betriebe vor die Aufgabe stellte, Beschäftigte zu entlassen. Dies hat möglicherweise in erster Linie die jungen Beschäftigten einer Belegschaft getroffen, was zu einer Steigerung des Altersdurchschnitts im Betrieb und als Folge zu einem stärkeren Problembewusstsein geführt hat.

**Abb. 12** Kriseneinfluss: Das Thema ist wichtiger geworden (M&E)



Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

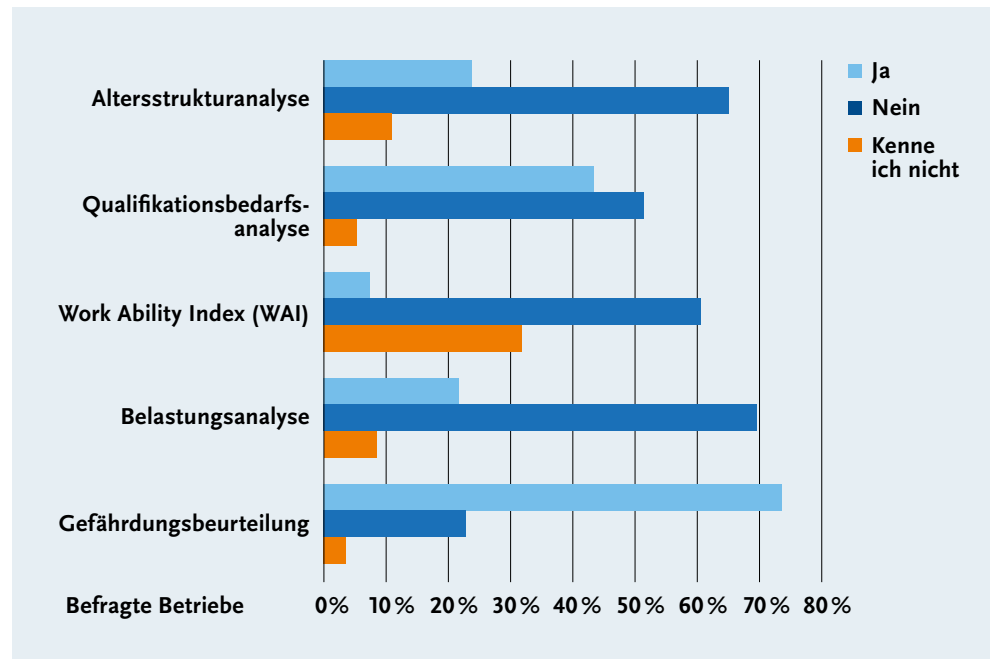
Wie wir sehen, haben die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen also einen Einfluss auf die Bewertung der Bedeutung des demographischen Wandels. Für die Mehrheit der von der Krise betroffenen Betriebe war er negativer Art. Die These, dass der demographische Wandel ein ›Schönwetterthema‹ ist, findet insofern zumindest für einen erheblichen Teil der Betriebe Bestätigung. Allerdings bedeutet dies nicht, dass diese Betriebe die Relevanz des Themas verkennen: 47 Prozent der Geschäftsleitungen und 52 Prozent der Betriebsräte aus Betrieben, für die derzeit andere Themen Priorität haben, geben andererseits auch an, dass das Thema des demographischen Wandels für sie nach wie vor wichtig bleibt.

Der deutliche Zusammenhang zwischen der Durchführung von Altersstrukturanalysen und der Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Betrieb in Zukunft vom demographischen Wandel betroffen fühlt, erklärt sich dadurch, dass Betriebe, die über die Altersstruktur ihrer Belegschaft informiert sind, die Frage nach der Betroffenheit vom demographischen Wandel zielgerichteter beantworten können. Umgekehrt ist zu vermuten, dass sich viele Betriebe nicht betroffen fühlen, weil sie nicht hinreichend über die Altersstruktur ihrer Belegschaft informiert sind. Diese Vermutung wird durch einige unserer Fallstudien gestützt, in denen die Durchführung von Altersstrukturanalysen regelrechte ›Aha-Effekte‹ erzeugt haben, wenn den Betriebsparteien die Altersstrukturentwicklung transparent wurde. Neben der Altersstrukturanalyse gibt es weitere arbeits- und personalwirtschaftliche Analyseinstrumente, die – nicht nur mit Blick auf etwaige Konsequenzen des demographischen Wandels – Betrieben Informationen über die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und weitere Aspekte liefern können. Im Rahmen unserer Erhebung haben wir die Verbreitung von insgesamt sechs betrieblich einsetzbaren Analyseinstrumenten abgefragt, die auch in der Debatte um den demographischen Wandel eine gewisse Rolle spielen. Dabei handelte es sich neben der ›Altersstrukturanalyse‹ um die ›Qualifikationsbedarfsanalyse‹, den ›Work Ability Index‹ bzw. ›Arbeitsbewältigungsindex‹, die ›Belastungsanalyse‹<sup>37</sup>, die gesetzlich vorgeschriebene ›Gefährdungsbeurteilung‹ und den ›DGB-Index ›Gute Arbeit‹. Abbildung 13 zeigt, dass lediglich die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung in

<sup>37</sup> Unter ›Belastungsanalyse‹ verstehen wir solche Instrumente, die die Anforderungen und Belastungen in einem Arbeitssystem umfassend ermitteln – also nicht nur die vor allem körperlichen Gefährdungen durch belastende Arbeits- und Umgebungseinflüsse.

70 Prozent der Betriebe und die Qualifikationsbedarfsanalyse in etwa 40 Prozent der Betriebe nennenswerte Verbreitung finden.

**Abb. 13** Verbreitung von Instrumenten (nur befragte Geschäfts-/ Personalleitungen; Angaben in % der Betriebe)



Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Altersstrukturanalysen finden lediglich in einem Viertel der Betriebe Anwendung, in 11 Prozent der Betriebe ist dieses Instrument unbekannt. Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten wenden immerhin zur Hälfte Altersstrukturanalysen an. Kaum Verbreitung findet der Arbeitsbewältigungsindex (Work Ability Index). Nicht nur ist er das am wenigsten bekannte Instrument, er kommt auch nur in 8 Prozent der Betriebe zur Anwendung. Bemerkenswerte Betriebsgrößeneffekte sind hierbei nicht auszumachen. Anders ist dies bei der Qualifikationsbedarfsanalyse, die durchschnittlich in mehr als jedem dritten Betrieb genutzt wird, in größeren Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten mit 70 Prozent jedoch eine deutlich stärkere Verbreitung findet. Nur etwa jeder fünfte Betrieb unternimmt Analysen der Anforderungen und Belastungen von Arbeitsplätzen (Belastungsanalysen) und auch hier zeigen sich (erwartungsgemäß) deutliche Betriebsgrößeneffekte insofern, als etwas mehr als 40 Prozent der größeren Betriebe diese durchführen.

Als Zwischenfazit gilt es festzuhalten, dass die Betriebe der deutschen Metall- und Elektroindustrie in der Breite gegenwärtig noch keine drängenden Probleme im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel sehen. Probleme werden jedoch in Zukunft vor allem bei der Sicherung der betrieblichen Wissensbasis (Fachkräftebedarf, Know-how) erwartet. Auch werden gerade ältere Beschäftigte durchaus als eine personalwirtschaftliche ›Problemgruppe‹ wahrgenommen. Wir können darüber hinaus zeigen, dass Instrumente, die mehr Transparenz im Hinblick auf Alters- und Qualifikationsstrukturen sowie Belastungen und Gefährdungen in der Arbeit schaffen, nur in größeren Betrieben stärker verbreitet sind.

## Blick in die Betriebe

### Bedeutung von Analyseinstrumenten

Als Beispiel für die Bedeutung von Analyseinstrumenten für eine Sensibilisierung der betrieblichen Akteure kann ein Automobilzulieferer dienen, dessen Betriebsrat und Personalabteilung anlässlich geplanter Neueinstellungen von Ingenieurinnen und Ingenieuren die demographische Situation des Betriebs thematisiert und analysiert haben. Die Altersstruktur der Belegschaft wurde dabei mit dem Fachkräftebedarf in einen Zusammenhang gebracht.

›Dann ist eine Arbeitsgruppe von drei Betriebsratsmitgliedern und HR-Vertretern, also Personalabteilungsvertretern, gebildet worden. Die haben ein Jahr lang bestimmte Zusammenhänge hier im Unternehmen analysiert: Altersstruktur, Art von Arbeit, Möglichkeiten von Wiedereintritten, Know-how-Wissen, Transfer von Know-how-Wissen war eine Arbeitsgruppe und, und, und ...‹ (ME5 BR1)

Durch dieses Vorgehen konnte aufgezeigt werden, dass für das Unternehmen ein Fachkräftemangel zu erwarten ist, dessen Umfang den Akteuren bis dahin nicht bewusst war.

›Aber das war einer der Auslöser, dass wir und auch der [Name des Akteurs] das selber einmal festgestellt haben. [...] Er berichtet direkt nur dem HR-Leiter und ist nicht in irgendwelche Ebenen eingebunden. Das ist im Prinzip eine Stabsstelle. Der hatte das auch erkannt und hat gesagt: ›Mensch, das kann doch nicht sein. Wir haben ein richtiges Tal bei den Ingenieuren im mittleren Alter!‹ Das sagte ich gerade: 35, 40 [Jahre]. Die Analysen haben sie da, aber in der Umsetzung wird das nicht gemacht.‹ (ME5 BR1)

An diesem Zitat wird auch deutlich, dass eine Altersstruktur- oder sonstige Analyse zwar Informationen bereitstellen bzw. Transparenz schaffen kann, daraus aber noch lange keine entsprechenden Maßnahmen folgen. In diesem Betrieb, der nicht zu dem Sample ›Fälle guter Praxis‹ dieses Projekts gehört, wurden keine altersgerechten Maßnahmen umgesetzt, da die Auswirkungen der Krise derartige Initiativen abgewürgt haben.

### Betriebliche Maßnahmen zur Bewältigung des demographischen Wandels

Im folgenden Abschnitt interessieren uns die betrieblichen Maßnahmen, die geeignet sein können, den demographischen Wandel besser zu bewältigen. Darüber hinaus fragen wir auch nach dem tarifpolitischen Handlungsbedarf aus Sicht der Personalleitungen und der Betriebsräte in der MuE-Industrie.

Die Betriebe wurden in der Repräsentativerhebung nach der betrieblichen Anwendung von alters- und altersgerechten Maßnahmen gefragt. Naheliegenderweise haben wir vermutet, dass vor allem solche Betriebe Maßnahmen umsetzen, die sich bereits heute vom demographischen Wandel betroffen fühlen. Unsere Befragungsdaten zeigen jedoch, dass bezüglich der gegenwärtigen Betroffenheit keine signifikanten Zusammenhänge bestehen, weder mit Blick auf alters- noch mit Blick auf altersgerechte Maßnahmen. Demgegenüber haben Betriebe, die sich (erst) in Zukunft vom demographischen Wandel betroffen fühlen, signifikant mehr altersgerechte Maßnahmen getroffen als nicht betroffene Betriebe. Bei altersgerechten Maßnahmen zeigt sich wiederum kein signifikanter Zusammenhang.

Wie die Tabellen 7 und 8 zeigen, sind altersgerechte Maßnahmen – also solche, die sich an alle Altersgruppen im Betrieb richten – weitaus verbreiteter als Maßnahmen für ältere



Beschäftigte. Am weitesten verbreitet ist die non-formale Weiterbildung. Wir erinnern uns, dass fast ein Drittel der Geschäfts- bzw. Personalleitungen einen hohen Weiterbildungsbedarf bei älteren Beschäftigten als Problem benannt hat und sich die Frage stellte, ob dies nicht nur einer mangelnden Motivation vonseiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschuldet ist, sondern auch damit begründet werden kann, dass ältere Beschäftigte oft von Weiterbildungsmaßnahmen ausgeschlossen werden. Diese Annahme kann an dieser Stelle zwar nicht hinreichend verifiziert werden, allerdings kann festgehalten werden, dass in der MuE-Industrie so gut wie keine speziellen Maßnahmen zur Qualifikation Älterer existieren (vgl. Tab. 8), unsere Daten also die bisherigen Befunde – etwa des IAB-Betriebspanels – bestätigen. Denn nicht einmal jeder zehnte Betrieb bietet eine solche spezielle Weiterbildung an. Bei der non-formalen Weiterbildung, die mit fast 80 Prozent in sehr vielen Betrieben vorzufinden ist, sowie formalisierter Weiterbildung (Kurse, Seminare), die auch in etwas mehr als der Hälfte aller Betriebe angeboten wird, handelt es sich dagegen um klassische betriebliche Angebote, die nicht unweigerlich einer Unternehmensstrategie mit speziellem Demografiefokus zuzuordnen sind.

**Tabelle 7** Weit bis mäßig verbreitete betriebliche Maßnahmen

für alle Beschäftigten	speziell für Ältere	
Non-formale Weiterbildung (z. B. Einweisungen, Lernzirkel)		77 %
Altersgemischte Besetzung von Arbeitsgruppen		64 %
Formalisierte Weiterbildung (Kurse, Seminare)		51 %
Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung (Ergonomie)		50 %
Flexible Arbeitszeitregelungen zum Belastungsausgleich		44 %
Vermeidung einseitiger Belastungen		39 %
	Vermeidung einseitiger Belastungen	35 %
Krankenrückkehrgespräch		34 %
Angebote zur Gesundheitsförderung		25 %
Gesprächskreise zum Gesundheitsschutz		22 %
	Altersteilzeit Blockmodell	20 %

Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

**Tabelle 8** Wenig verbreitete betriebliche Maßnahmen

für alle Beschäftigten	speziell für Ältere	
	spezielle Angebote zur Gesundheitsförderung Älterer	10 %
Auszeiten (>Sabbaticals<)		9 %
	Weiterbildung/Qualifizierung für Ältere	9 %
	reduzierte Leistungsvorgaben für Ältere	8 %
	spezielle Arbeitszeitregelungen für Ältere	8 %
	Altersteilzeit unverblockt	8 %
	spezieller Gesprächskreis zum Gesundheitsschutz Älterer	5 %

Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Es fällt darüber hinaus auf, dass die Altersteilzeit im Blockmodell weitaus verbreiteter ist als in der nicht verblockten Variante. Altersteilzeit wird also in den Betrieben der MuE-Industrie nicht primär dazu genutzt, um einem gleitenden Ausstieg aus der Arbeitswelt zu gestalten, wozu diese Maßnahme ursprünglich gedacht war, sondern zum frühzeitigen Komplettausstieg aus dem Arbeitsleben. Zudem fällt auf, dass altersgemischt besetzte Arbeitsgruppen in deutlich mehr als der Hälfte aller Betriebe vorzufinden sind.

**Blick in die Betriebe**

**Alter(n)sgerechte Maßnahmen**

**Arbeitsplatzmanagementsystem:** In ME1 wurde ein EDV-gestütztes Arbeitsplatzmanagementsystem eingeführt, das verschiedene Daten über einen jeweiligen Arbeitsplatz zusammenführt – sowohl arbeitsplatzbezogene Daten (ergonomische, sicherheitstechnische und stoffliche Belastungen) als auch personenbezogene Daten (Alter, Geschlecht, Einschränkungen, Vorsorgeuntersuchungen). So ist >per Knopfdruck< für jeden Arbeitsplatz eine Übersicht abrufbar, die die Anforderungen und Belastungen des Arbeitsplatzes ebenso aufzeigt wie die vollständige Belastungshistorie des Beschäftigten, der auf diesem Arbeitsplatz arbeitet. Durch diese Transparenz soll schnell auf Leistungseinschränkungen mit einem passenden Arbeitsplatz reagiert werden. Zudem soll die Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leichter fallen. Bei dieser Maßnahme, die Informationen in einem Großbetrieb bündelt, müssen allerdings Aspekte des Datenschutzes berücksichtigt werden.

**Lernpartnerschaften:** Mit dieser Maßnahme kann darauf reagiert werden, dass mit dem Ausscheiden älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch wichtige Wissensträgerinnen und -träger das Unternehmen verlassen. In ME3 funktionieren Lernpartnerschaften nach dem Prinzip der Lern-Tandems: Ältere Beschäftigte geben dabei ihr Wissen an Jüngere weiter, ohne dabei eine direkte Nachfolgerin bzw. einen direkten Nachfolger aufzubauen. Im Gegenzug bilden die Jüngeren die Älteren weiter, sodass es zu einem beidseitigen Wissenstransfer kommt. In ME3 ist spezielles Know-how von großer Bedeutung, weshalb auf diese Maßnahme zurückgegriffen wurde, um dieses im Unternehmen weiterzugeben. >>

### Blick in die Betriebe

>>

Aktionen zur Mitarbeitermotivation: Die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein wesentlicher Faktor für einen längeren Verbleib im Erwerbsleben und damit im Unternehmen. Um Beschäftigte länger zu halten, soll diese Mitarbeitermotivation in ME2 durch gezielte Aktionen erhöht werden. Dabei werden vonseiten der Führungskräfte gemeinsame Aktivitäten geplant, die in regelmäßigen Abständen angeboten werden. Hierbei handelt es sich um sportliche Aktivitäten (Lauf- oder Kegelgruppen) oder um gemeinsame Restaurantbesuche und Motorradtouren. Die Verbundenheit der Belegschaft zum Unternehmen, zu den Führungskräften und untereinander soll so gestärkt werden.

Neue Wege der Nachwuchsrekrutierung: Da durch das Nachrücken von geburtschwachen Jahrgängen in vielen Unternehmen ein Nachwuchsmangel zu erwarten ist, müssen sich die Betriebe auf ein stärkeres Konkurrieren um junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellen. Für ME4, ein KMU, das nicht immer beim Werben um Nachwuchskräfte mit Großunternehmen mithalten kann, hat deshalb ein Nachdenken über neue Wege der Nachwuchsrekrutierung eingesetzt. Neben einer stärkeren Präsenz in Schulen (Praktikumsangebote), an Universitäten (Angebote für ein duales Studium) und auf (Ausbildungs-)Messen der Region hat das Unternehmen einen ›Girlsday‹ eingeführt. Dabei sollen gezielt junge Frauen für die von Männern dominierten Berufe gewonnen werden, um somit weiteres Potenzial an den Betrieb zu binden.

Es stellt sich die Frage, woher die Impulse für die Implementierung von Maßnahmen kommen und welche Akteure maßgeblich beteiligt sind. Bei Maßnahmen, welche sich dem Problemfeld von Leistungs- und Tätigkeitseinschränkungen widmen, ist zu beobachten, dass sich die beiden Betriebsparteien jeweils als maßgebliche Initiatoren sehen. Bei so genannten ›Treibern‹, also Akteuren, die nach dem initiativen Impuls die weitere Umsetzung vorantreiben, ist dies ähnlich, wobei hier die Betriebsräte stellenweise auch die Geschäftsleitungen als stärksten ›Treiber‹ angeben. Bei Maßnahmen, die dem Erhalt der betrieblichen Wissens- und Qualifikationsbasis zugeordnet werden können, wird jedoch ausnahmslos von beiden Betriebsparteien die Geschäftsleitung am häufigsten als Initiator genannt. Dies gilt auch bei Weiterbildungsangeboten für Ältere (und zwar auch aus Sicht der Betriebsräte) – offenkundig ist das Feld der Weiterbildung nach wie vor keines, in dem Betriebsräte aktiv sind, sondern das hauptsächlich in den Aufgabenbereich der Personalabteilung bzw. der Geschäftsleitung fällt. Wenn es um das Thema Altersteilzeit geht, sehen sich dagegen eher die Betriebsräte als initiiende und treibende Kraft (sowohl im Blockmodell als auch in der unverblockten Variante).

Wie gezeigt (vgl. Abschnitt 3.2.2), nimmt die Tarifbindung in der MuE-Industrie ab und Betriebsvereinbarungen gewinnen (seit den 1980er Jahren) quantitativ wie qualitativ an Bedeutung (Keller 2008: 107). Die Perspektiven einer umfassenden alter(n)sgerechten Tarifpolitik werden somit geschmälert, und zwar nicht nur durch die Verlagerung von Regelungskompetenz auf die betriebliche (Mikro-)Ebene. So wurde bereits aufgezeigt, dass die Arbeitgeberverbände in der MuE-Industrie sich auf klassische tarifpolitische Themen konzentrieren und neuen qualitativen Regelungen skeptisch gegenüberstehen, insbesondere wenn diese mit Kosten verbunden sind. Ein eigenständiger Demographietarifvertrag, der sich altersgerechten Inhalten widmet, existiert in der MuE-Industrie bislang nicht. Es stellt sich die Frage, wo die beiden Betriebsparteien bei Unternehmen mit Tarifbindung tarifpolitischen Handlungsbedarf in Bezug auf den demographischen Wandel sehen. Auffallend ist, dass Betriebsräte insgesamt einen höheren tarifpolitischen

Handlungsbedarf angeben, obwohl auch den Geschäfts- bzw. Personalleitungen ein nicht geringfügiges Bedürfnis nach tarifvertraglichen Regelungen zur Bearbeitung des demographischen Wandels attestiert werden kann. Dies überrascht, da speziell Arbeitgeberverbände der Meinung sind, dass ihre Mitglieder einer anderen Auffassung sind (vgl. Abschnitt 3.2.2). Insbesondere von Interesse ist der Handlungsbedarf, den Betriebe sehen, die sich vom demographischen Wandel betroffen fühlen. Aus diesem Grund zeigen die Tabellen 9 und 10 bivariate Korrelationen zwischen der zukünftigen Betroffenheit vom demographischen Wandel und der Stärke des gesehenen tarifpolitischen Handlungsbedarfs. Aufgelistet werden in diesen Abbildungen nur signifikante Ergebnisse.

**Tabelle 9** Tarifpolitischer Handlungsbedarf (Geschäfts- und Personalleitungen)

Tarifpolitischer Handlungsbedarf	
Alternsgerechte Arbeitsorganisation (z. B. altersgemischte Arbeitsgruppen)	,206**
Gesundheitsförderung	,205**
Weiterbildung / Qualifizierung speziell für Ältere	,179**
Altersteilzeit unverblockt	,166*
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	,161*
Altersteilzeit Blockmodell	,152*
Weiterbildung / Qualifizierung für alle Beschäftigten	,133*

Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Vergleicht man die Korrelationen der Betriebsräte (Tab. 10) mit denen der Geschäfts- bzw. Personalleitungen (Tab. 9), so fällt auf, dass von beiden Seiten ein hoher Handlungsbedarf im Feld der Weiterbildung für Ältere gesehen wird. Dies ist bemerkenswert, da hierzu betriebliche Maßnahmen kaum verbreitet sind, obwohl Problemlagen und Defizite in den Betrieben eingestanden werden (s. o.). Offenbar sehen betroffene Betriebe in diesem Handlungsfeld einen regulierenden Impuls seitens der Tarifpolitik als sinnvoll an, damit eine eigene Reaktion entwickelt werden kann.

Tabelle 10 Tarifpolitischer Handlungsbedarf (Betriebsräte)

Tarifpolitischer Handlungsbedarf	
Arbeitszeitreduzierung bei belastenden Tätigkeiten, z. B. bei Schichtarbeit	,437**
Altersteilzeit Blockmodell	,363**
Schutz vor Abgruppierung	,332**
Reduzierte Leistungsvorgaben	,321**
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	,306**
Flexible Arbeitszeitregelungen zum Belastungsausgleich	,286**
Sicherung der betrieblichen Altersvorsorge	,248**
Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung (Ergonomie)	,230**
Alternsgerechte Arbeitsorganisation (z. B. altersgemischte Arbeitsgruppen)	,200*
Gesundheitsförderung	,196*
Kündigungsschutz für Ältere	,190*
Lebensarbeitszeitkonten / Langzeitkonten	,159*

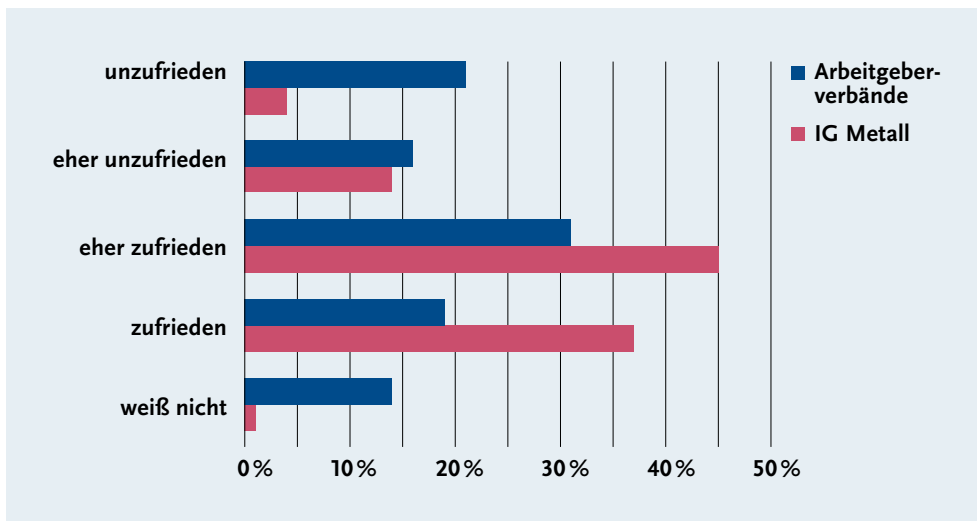
Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Sieht man von der Altersteilzeit einmal ab, so handelt es sich bei den Zusammenhängen der Geschäfts- und Personalleitungen neben der Weiterbildung für Ältere um Handlungsbedarf, der einer alternsgerechten Arbeitspolitik zugeordnet werden kann. Bei den Betriebsräten zielen die stärksten Korrelationen auf die belastenden Arbeitsbedingungen in der MuE-Industrie ab, was angesichts der Problematisierung eben jener durch diese Betriebspartei (s. o.) nicht überrascht. Interessant ist, dass trotz des Abschlusses des TV flexÜ auf beiden Seiten ein Handlungsbedarf bei der Altersteilzeit gesehen wird. Dass 71 Prozent aller Betriebsräte hierbei Handlungsbedarf sehen, spricht dafür, dass die gegenwärtigen Arbeitsbedingungen vielen Beschäftigten offenbar nicht das Arbeiten bis zu dem regulären Renteneintrittsalter gestatten.<sup>38</sup> Zwar sieht hier etwas weniger als ein Drittel der Geschäfts- bzw. Personalleitungen ebenfalls Bedarf, allerdings spricht auch diese Ansicht vor dem Hintergrund des geltenden TV flexÜ dafür, dass noch viel Verbesserungsbedarf im Hinblick auf alter(n)sgerechte Arbeit in der MuE-Industrie besteht. Gleichzeitig wird deutlich, dass eine Ausrichtung auf die Möglichkeiten des vorzeitigen Austritts aus dem Erwerbsleben bei vielen Akteuren noch vorhanden ist. Unerwähnt sollte nicht bleiben, dass sowohl zukünftig betroffene Betriebsräte als auch Geschäfts- bzw. Personalleitungen tarifpolitischen Handlungsbedarf bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sehen. Hier besteht, wie auch bei der Gesundheitsförderung und der bereits erwähnten Altersteilzeit, eine klare Übereinstimmung der beiden Betriebsparteien. Zu den Erfolgchancen, die die Betriebsparteien bei dem von ihnen festgestellten tarifpolitischen Handlungsbedarf sehen, lässt sich sagen, dass sich Skeptiker und Optimisten die Waage halten. Am ungünstigsten werden die Erfolgchancen bei reduzierten Leistungsvorgaben für Ältere eingeschätzt: Lediglich 23 Prozent der Geschäfts- bzw. Personalleitungen und nur 14 Prozent der Betriebsräte sind zuversichtlich, dass hier in Zukunft tarifpolitische Regelungen greifen.

<sup>38</sup> Die Altersteilzeit unverblockt, so wie sie ursprünglich einmal als gleitender Übergang in die Rente gedacht war, stößt bei Betriebsräten dabei auf geringere Resonanz als das Blockmodell. In beiden Fällen sehen die Betriebsräte höheren Handlungsbedarf.

Nachdem deutlich wurde, dass der Wunsch nach tarifvertraglichen Regelungen bei beiden Betriebsparteien besteht, stellt sich die Frage, wie es um die Zufriedenheit der Tarifpartner mit der Bearbeitung des Demographiethemas bestellt ist. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass nur eine Minderheit beider Gruppen mit der Arbeit des jeweiligen Verbands in Bezug auf dieses Thema im Großen und Ganzen zufrieden ist. Deutlich unzufriedener äußern sich Geschäfts- bzw. Personalleitungen gegenüber der Arbeit der Arbeitgeberverbände in diesem Feld. Auffallend ist darüber hinaus, dass etwa jeder fünfte Betriebsrat und mehr als jeder dritte Unternehmensvertreter unsicher ist, welche >Demographiepolitik< IG Metall bzw. Metallarbeitgeberverband überhaupt verfolgen (>weiß nicht<) (nicht abgebildet). Dieses eher >durchwachsene< bis negative Bild relativiert sich allerdings deutlich, wenn man nur die in der IG Metall organisierten Betriebsräte (77 Prozent aller Befragten) einerseits und die für tarifgebundene Betriebe antwortenden GF/PL (35 Prozent der Betriebe) andererseits betrachtet (vgl. Abb. 14).

Abb. 14 Zufriedenheit mit den Tarifparteien



Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Insbesondere unter den IG Metall-Mitgliedern unter den Betriebsräten, von denen knapp ein Viertel ehrenamtliches Mitglied in einer Tarifkommission ist, geht der Anteil derer, die mit der Interessenvertretungspolitik der Gewerkschaft in diesem Feld zufrieden sind ebenso deutlich nach oben wie umgekehrt der Anteil derer, die sich nicht äußern können (>weiß nicht<) auf nahezu null zurückgeht. Und auch unter den GF/PL in tarifgebundenen Betrieben ist nunmehr die Hälfte mit der >Demographiepolitik< des Metallarbeitgeberverbands (eher) zufrieden.

Eine wesentlich schlechtere Bewertung wird dem Gesetzgeber ausgestellt: Die überwiegende Mehrheit der Betriebsräte (fast 90 Prozent), aber auch der Geschäfts- und Personalleitungen (knapp 60 Prozent) sind mit der Arbeit der Bundesregierung in Bezug auf den demographischen Wandel (eher) unzufrieden (nicht abgebildet). Die zu Beginn des Berichts umrissenen Reformen im Arbeitsmarkt- und Rentenversicherungssystem stoßen offenbar auf wenig positive Resonanz auch bei Unternehmensvertretern. Dies dürfte angesichts der Tatsache, dass der Gesetzgeber den Betrieben die etablierten Pfade in den (vorzeitigen) Rentenübergang versperrt hat und die Betriebe gleichzeitig mehrheitlich keine alternativen Strategien mit Blick auf Arbeits- und Beschäftigungspolitik entwickelt haben, wenig verwundern.

### 3.2.5 Fazit

Die Bestandsaufnahme zu den demographisch bedingten Herausforderungen in der MuE-Industrie zeigt, dass das Thema des demographischen Wandels in der Branche von wachsender Bedeutung ist und der betriebliche Handlungsdruck steigt. Zwar fühlt sich gegenwärtig erst eine Minderheit der Betriebe vom demographischen Wandel tatsächlich betroffen, doch in mittlerer bis längerer Frist nimmt der Handlungsdruck auch aus Sicht der Betriebe zu. Als personalwirtschaftliche ›Problemgruppe‹ erweisen sich nach wie vor die Älteren, die mit vielfältigen Problemlagen wie Qualifikationsdefiziten und körperlichen wie psychischen Belastungen konfrontiert sind, die ihnen einen längeren Verbleib in der Erwerbstätigkeit bis zum Renteneintrittsalter verunmöglichen dürften. Für die Unternehmen ergeben sich unter anderem daraus direkte Probleme: Fachkräfte-, Führungskräfte- und Nachwuchsmangel werden heute schon seitens der Unternehmen festgestellt, die Betriebsräte unterstreichen zusätzlich die Bedeutung von Know-how-Verlust und Arbeitsbelastungen. Von einem generellen Erkenntnisdefizit kann in der MuE-Industrie nicht gesprochen werden, da sich die Akteure der mit der zukünftigen demographischen Alterung und Schrumpfung der Belegschaften einhergehenden Anforderungen mehrheitlich bewusst sind. Gleichzeitig wird ein erhebliches Umsetzungsdefizit in Bezug auf eine alter(n)sgerechte Arbeits- und Betriebspolitik deutlich. Zwar sind in der deutschen MuE-Industrie Maßnahmen durchaus verbreitet, die die Arbeitsbedingungen aller Beschäftigten verbessern und so auch einen Beitrag zu mehr Alternsgerechtigkeit in der Branche leisten können. Diese Ansätze werden jedoch durch insgesamt wenig alternsgerechte Entwicklungen, wie bspw. eine zunehmende Leistungsverdichtung und eine hohe Belastungssituation, gewissermaßen konterkariert. Zudem bleibt festzuhalten, dass die älteren Beschäftigten nach wie vor keine Zielgruppe der Arbeits-, Betriebs- und Personalpolitik in der MuE-Industrie sind. Auch wenn den Geschäfts- und Personalleitungen der (bevorstehende) Fachkräftemangel und der Verlust an Erfahrungswissen durchaus als Probleme aufscheint und sie eine fehlende Weiterbildungsbeteiligung (allerdings auch: -neigung) bei ihren älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern feststellen, mündet dies nicht in Qualifizierungsanstrengungen, die an dieser Situation etwas ändern könnten.

Der Branchenbericht kann einige Gründe für diesen Mismatch zwischen Handlungsbedarf und betrieblich realisierten Maßnahmen in der MuE-Industrie aufzeigen. So wird deutlich, dass die Bearbeitung des Demographiethemas in den Betrieben gegenüber ›harten‹ ökonomischen Interessen spürbar zurücksteht. Die Wirtschafts- und Finanzmarktkrise hat in vielen Unternehmen die Prioritäten anders gesetzt; der demographische Wandel ist insofern eher ein Thema für konjunkturell ›ruhigere‹ Phasen. Auch zeigt sich, dass in der MuE-Industrie bisher ein ›Mentalitätswandel‹ von einer Erwerbsausstiegsorientierung hin zu einer Gestaltung alters- und alternsgerechter Arbeitsbedingungen noch nicht vollzogen wurde (oder nicht vollzogen werden kann). Das Instrument der Altersteilzeit wird in der MuE-Industrie (nach wie vor) kaum für einen gleitenden Ausstieg aus der Arbeitswelt genutzt, sondern dient in Form des Blockmodells dem frühzeitigen Altersausstieg. Und offensichtlich besteht trotz der im Tarifvertrag ›flexÜ‹ prinzipiell fortgeschriebenen Anwendbarkeit der Altersteilzeit im Blockmodell ein erheblicher Handlungsbedarf beider Betriebsparteien, dieses Instrument auszuweiten. Dass hierbei ein ursprünglich bestehender Widerstand gegen eine solche Fortschreibung seitens der Arbeitgeberverbände aufgegeben wurde, weil auch dort erkannt wurde, dass angesichts der nach wie vor belastenden Arbeitsbedingungen eine solche Regelung auch von ihren Mitgliedsbetrieben gewünscht ist, unterstreicht nur mehr die bleibende Bedeutung der Möglichkeit zum vorzeitigen, finanziell einigermaßen abgesicherten Erwerbsausstieg. Mit dieser Konstellation wird auch die nicht einfache Situation verdeutlicht, vor der die tarifpolitische, aber auch die betriebliche Regulierung von Arbeit und Beschäftigung im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel heute steht: Erforderlich sind

sowohl Strategien, Konzepte, Maßnahmen und Instrumente, die den heute bereits älteren (und nicht selten körperlich und psychisch »verschlissenen«) Beschäftigten einen Ausstiegsweg offenhalten und gleichzeitig Programme sowohl für die älteren wie für alle Beschäftigten entwickeln, die deren Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erhalten oder erhöhen.

Unsere Befragungsergebnisse zeigen, dass Unternehmen in der MuE-Industrie dann aktiv im Hinblick auf die Umsetzung altersgerechter Maßnahmen werden, wenn sie sich perspektivisch konkret betroffen sehen. Wichtige Impulse dafür, dass die Wahrnehmung der betrieblichen Akteure diesbezüglich zumindest geschärft wird, stellen Altersstrukturanalysen und das Vorhandensein betrieblicher Funktionsbereiche dar, die sich bereits bisher mit Fragen von z. B. Arbeitsschutz oder Belastungen im Betrieb befasst haben. Insgesamt stellt sich angesichts des geringen Maßnahmenniveaus der Unternehmen in der MuE-Industrie die Frage, wie eine alters- und altersgerechte Arbeits- und Betriebspolitik dort verstärkt werden kann. Der weitreichende tarifpolitische Handlungsbedarf, den insbesondere vom demographischen Wandel betroffene Betriebe äußern, deutet an, dass sich die betrieblichen Akteure möglicherweise inhaltlich und prozedural überfordert fühlen und stärkeren externen Unterstützungsbedarf haben. Auch wenn die Art des Handlungsbedarfs sich nach Einschätzung der Betriebsparteien unterscheidet (Betriebsräte betonen klassische Regulierungsbedarfe, die Unternehmensseite wünscht sich mehr qualitative Inhalte), können viele Handlungsfelder aufgezeigt werden, bei denen Tarifparteien ansetzen könnten. Diese Interpretation wird durch Ergebnisse aus den Betriebsfallstudien unterstützt, bei denen externe Impulse (in diesen Fällen waren es die Möglichkeiten, sich an Projekten zu beteiligen) von interessierten Akteuren (BR und/oder GF/PL) genutzt werden, um – manchmal auch nur kleine – Maßnahmen innerbetrieblich zu legitimieren und durchzusetzen.

Die Tarifvertragsparteien in der Metall- und Elektroindustrie haben bereits früh die Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zum Gegenstand von Tarifverträgen gemacht (bspw. LRTV II, 1973), auch wenn diese Regelungen in ihrer Reichweite und Wirkung begrenzt blieben. Der neue »Tarifvertrag zum flexiblen Übergang in die Rente« (TV flexÜ) stellt als Reaktion auf das Auslaufen der gesetzlichen Förderung der Altersteilzeit sicherlich einen wichtigen Beitrag dar. Weitergehende – etwa dem Chemieabschluss vergleichbare (siehe 3.3) – Regelungen finden sich, sieht man von vereinzelten Haustarifverträgen oder einem auf die Eisen- und Stahlindustrie beschränkten Demographietarifvertrag ab, bisher nicht. Anders als in der Chemieindustrie dürften in der Metall- und Elektroindustrie überdies die inhaltlichen Übereinstimmungen zwischen den Tarifparteien eher begrenzt sein. Ob und wann die durch die Wirtschafts- und Finanzkrise »auf Eis gelegten« Diskussionen in der IG Metall (etwa »Gute Arbeit«) auch zum Gegenstand tarifvertraglicher Aushandlungen werden, bleibt abzuwarten.

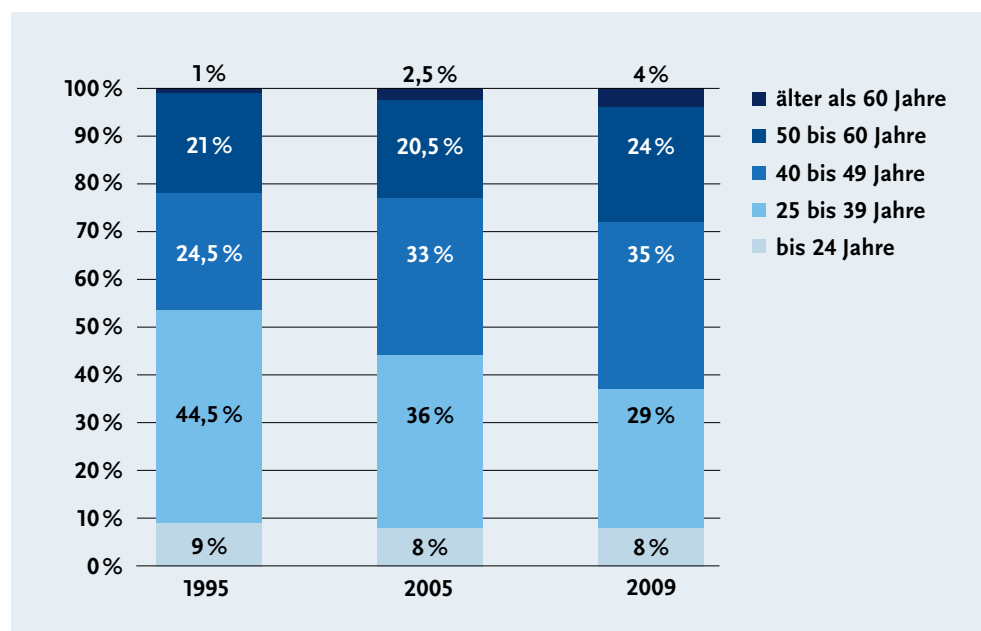


### 3.3 Chemie- und Pharmaindustrie

#### 3.3.1 Altersstruktur und alter(n)sspezifische Problemlagen in der deutschen Chemie- und Pharmaindustrie

Im Jahr 2009 waren 28 Prozent der Beschäftigten in der westdeutschen Chemischen Industrie 50 Jahre und älter (vgl. Abb. 15). An der Altersstrukturentwicklung der vergangenen 15 Jahre sind mehrere Dinge auffällig: Erstens ist die im Jahr 1995 noch deutlich stärkste Alterskohorte, der ›Mittelbau‹ der 25- bis unter 40-Jährigen, in diesem Zeitraum um fast 15 Prozentpunkte deutlich geschrumpft, während nun die Gruppe der 40- bis 50-Jährigen die stärkste Kohorte darstellt.

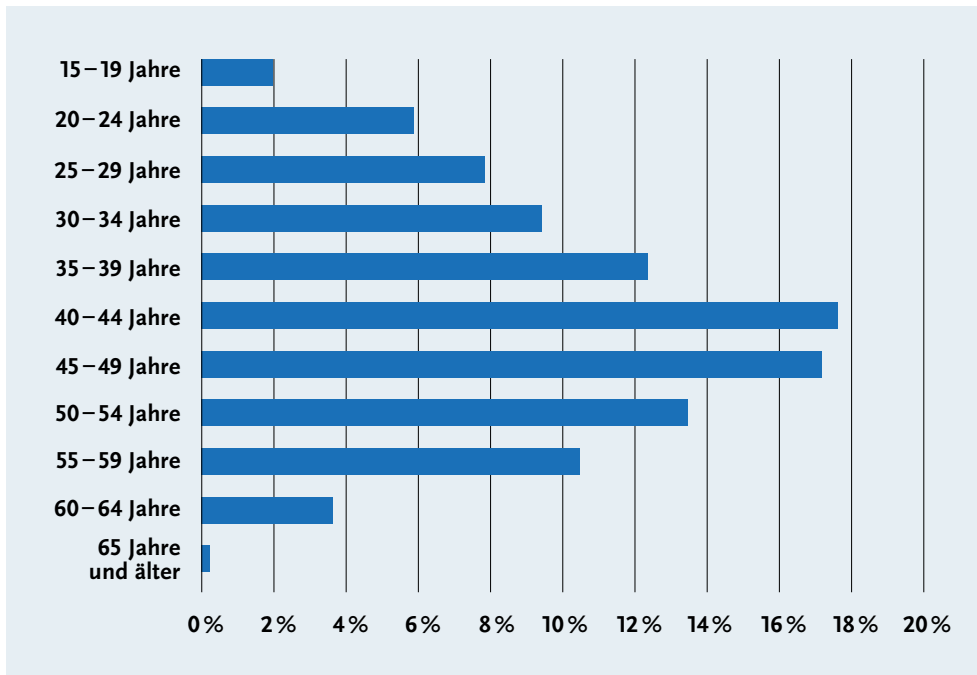
Abb. 15 Altersstrukturentwicklung der (westdeutschen) Chemieindustrie



Quelle: Bundesagentur für Arbeit; nach BAVC 2006 für die Jahre 1995 und 2005; BA 2010b für das Jahr 2009

Abbildung 15 und 16 zeigen die bereits aus der Metall- und Elektroindustrie (vgl. Kap. 3.2) vertraute Verschiebung des Verhältnisses der Alterskohorten zugunsten der mittleren und älteren (ab 40 Jahren) und zulasten der jüngeren Jahrgänge (der unter 40-Jährigen). Während im Jahr 1995 noch knapp 60 Prozent der Gesamtbelegschaft jünger als 40 Jahre alt war, hat sich dieses Verhältnis im Jahr 2009 in sein Gegenteil verkehrt: Heute sind bereits 63 Prozent der Beschäftigten 40 Jahre und älter. Die Entwicklung zeigt darüber hinaus, dass – wenn auch auf niedrigem Niveau – der Anteil der über 60-Jährigen besonders stark gestiegen ist: Er hat sich in dem gezeigten 15-Jahreszeitraum von 1 Prozent auf 4 Prozent vervierfacht – und dies, ›obwohl Vorruhestand und Altersteilzeit (...) aktiv genutzt werden konnten‹ (BAVC 2006).

Abb. 16 Altersstruktur der (westdeutschen) Chemieindustrie 2009

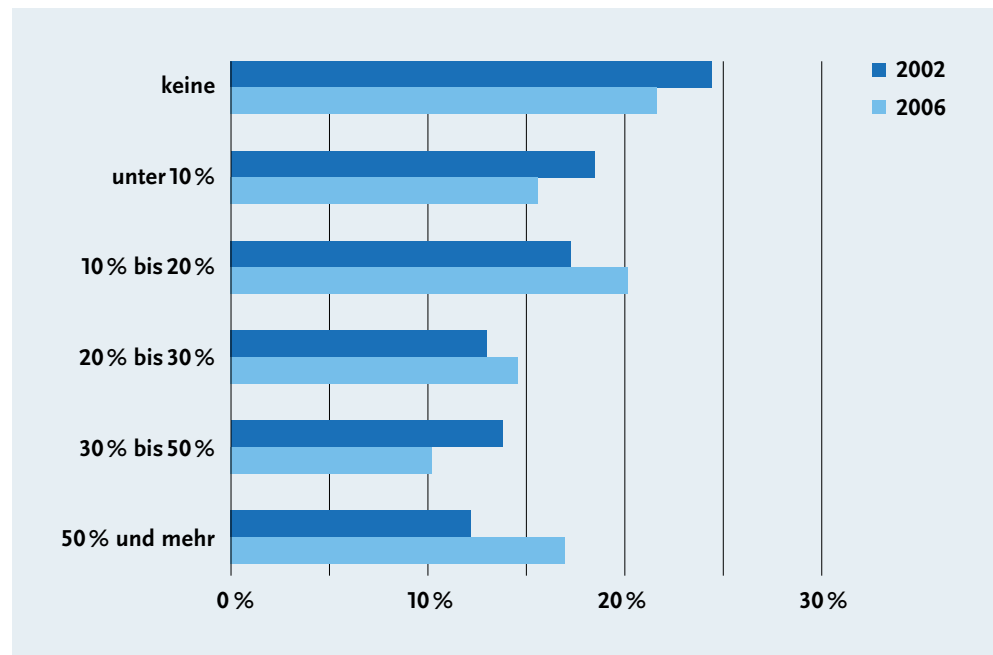


Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2010b

Dennoch: Beschäftigte über 60 Jahren machen nur einen sehr geringen Teil aus und dies dürfte nicht zuletzt auf die starke Nutzung der Altersteilzeit zurückzuführen sein. Laut IAB-Betriebspanel nutzten 2006 sehr viel mehr Chemiebetriebe (17 Prozent) die Altersteilzeit, als dies in der Metall- und Elektroindustrie (9,8 Prozent) und im Einzelhandel (4,4 Prozent) der Fall war. Nach unserer Erhebung boten Ende 2009 38 Prozent der Chemiebetriebe Altersteilzeit im Blockmodell an, 10 Prozent die unverblockte Variante. Laut Altersübergangsreport lag die Altersteilzeitquote<sup>39</sup> in der Berufsgruppe der ›Chemiearbeiter und Kunststoffverarbeiter‹ im Jahr 2007 bei 31,5 Prozent, unter den männlichen Beschäftigten bei knapp 35 Prozent (vgl. Brussig 2009: Tab 2). In weiteren 17 Prozent der Betriebe gibt es bereits heute Langzeitkonten, wobei es sich dabei ganz überwiegend um ein Instrument zur Ersetzung bzw. Ergänzung der Altersteilzeitregelungen zu handeln scheint, d. h. die in den Langzeitkonten angesparten Mittel werden für einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Job verwendet (vgl. Schack/Volkwein 2010; siehe dazu auch die Abschnitte 3.3.3 und 3.3.5). Gleichwohl zeigen die quantitativen Daten: Auch die starke Nutzung gesetzlicher und tarifvertraglicher Vorruhestandsregelungen in der Chemieindustrie konnte den ›demographischen‹ Effekt bei Weitem nicht kompensieren.

Die Daten des IAB-Betriebspanels zeigen darüber hinaus, dass ein Fünftel der Betriebe (21,8 Prozent) im Jahr 2006 überhaupt keine über 50-Jährigen beschäftigt. In immerhin 17,1 Prozent der Betriebe liegt der Anteil der über 50-Jährigen an der Gesamtbelegschaft dagegen bei über 50 Prozent (vgl. Abb. 17). Wie der Abbildung zu entnehmen ist, hat dieser Anteil gegenüber dem Jahr 2002 deutlich zugenommen, der Anteil von Betrieben, die überhaupt keine über 50-Jährigen beschäftigten, ist dagegen gesunken.

<sup>39</sup> Diese Quote bezeichnet den Anteil der ATZ-Beschäftigten an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Altersgruppe 55–64 Jahre.

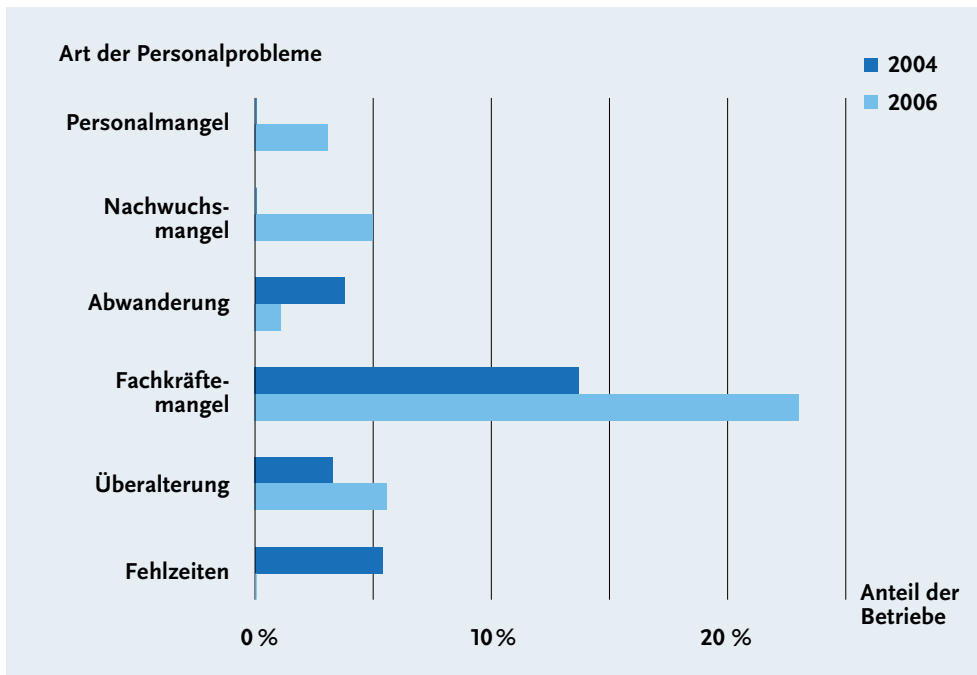
**Abb. 17** Anteil der Beschäftigten ab 50 Jahren an der Gesamtbelegschaft

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2002 und 2006

Zudem zeigt die Abbildung, dass es offenbar zu einer gewissen ›Spreizung‹ der Betroffenheit durch die demographische Alterung kommt: hier Betriebe ohne nennenswerte Anteile Älterer, dort Betriebe, deren hoher Anteil über 50-Jähriger zum Problem werden könnte. Scheint das Wort des Bundesarbeitgeberverbands Chemie (BAVC) vom ›Rollen der demographischen Welle‹ mit Blick auf die Mehrheit der Chemiebetriebe ein wenig übertrieben, so existiert das Problem alternder Belegschaften offenbar bereits heute für eine relevante Minderheit der Unternehmen. Zukünftig wird sich der Kreis der betroffenen Betriebe noch deutlich erweitern. So bekundeten immerhin fast 60 Prozent der Betriebe im Jahr 2008, dass die ›Mischung zwischen jungen und älteren Beschäftigten im Unternehmen‹ nicht ausgewogen ist (Moraal et al. 2009).<sup>40</sup> Angesichts dessen – und auch unserer eigenen Befunde – überrascht es, wenn laut IAB-Betriebspanel 2006 lediglich 5,6 Prozent der Personalmanager eine ›Überalterung‹ der Belegschaft als ein Personalproblem für den Betrieb ansehen (vgl. Abb. 18).

<sup>40</sup>Zum Vergleich: Im Handel sagen dies lediglich 5,3 Prozent, beim MuE 29,4 Prozent der Betriebe (Moraal et al. 2009).

Abb. 18 Personalprobleme in der Chemischen Industrie, 2004 und 2006



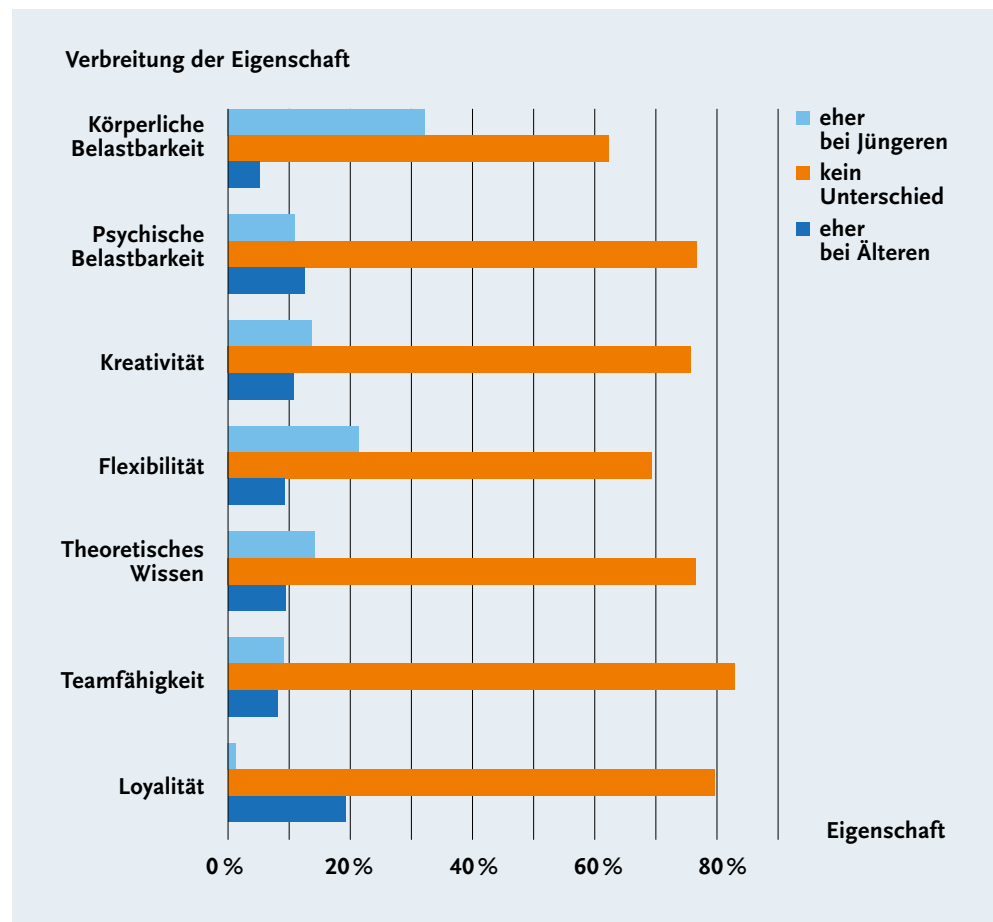
Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2004 und 2006, eigene Darstellung (Anmerkung zu fehlenden Balken: Diese Items fehlten in der jeweiligen Welle)

Die Begriffe ›Überalterung‹ und ›Mischung‹ sagen freilich nur wenig über die konkreten Problemlagen der Betriebe aus. Diese erschließen sich möglicherweise erst bei einem Blick auf spezifische personalwirtschaftliche Aspekte, die mit einer tendenziell alternden Belegschaft verbunden sind bzw. sein können. Ein Hinweis darauf findet sich ebenfalls in Abbildung 18: Fachkräftemangel, so nahezu ein Viertel der Betriebe im Jahr 2006, ist aus ihrer Sicht das vordringliche personalwirtschaftliche Problem; ein spürbar höherer Anteil, als zwei Jahre zuvor. Fachkräftemangel (ebenso wie Nachwuchsmangel) muss seine Ursache nicht im demographischen Wandel haben, wird durch diesen aber verschärft. Wir kommen darauf in Abschnitt 3.3.5 bei der Diskussion unserer empirischen Befunde zurück.

**Personalprobleme Älterer (50+)**

Bekanntlich prägen Altersbilder (und -stereotype) in hohem Maße das Rekrutierungs-, Personal- und Kompetenzentwicklungsverhalten betrieblicher Personalverantwortlicher. Wie sehen die Chemiebetriebe ältere Beschäftigte, insbesondere im Vergleich zu jüngeren? Im Großen und Ganzen unterscheiden sie sich zunächst nicht von den Altersbildern Personalverantwortlicher insgesamt. Die relativen Stärken der Jüngeren werden im Bereich körperlicher Belastbarkeit, Flexibilität, Kreativität und einem Vorsprung bei theoretischen Wissensbeständen, die der Älteren eher bei der psychischen Belastbarkeit und Loyalität gesehen (vgl. Abb. 19).

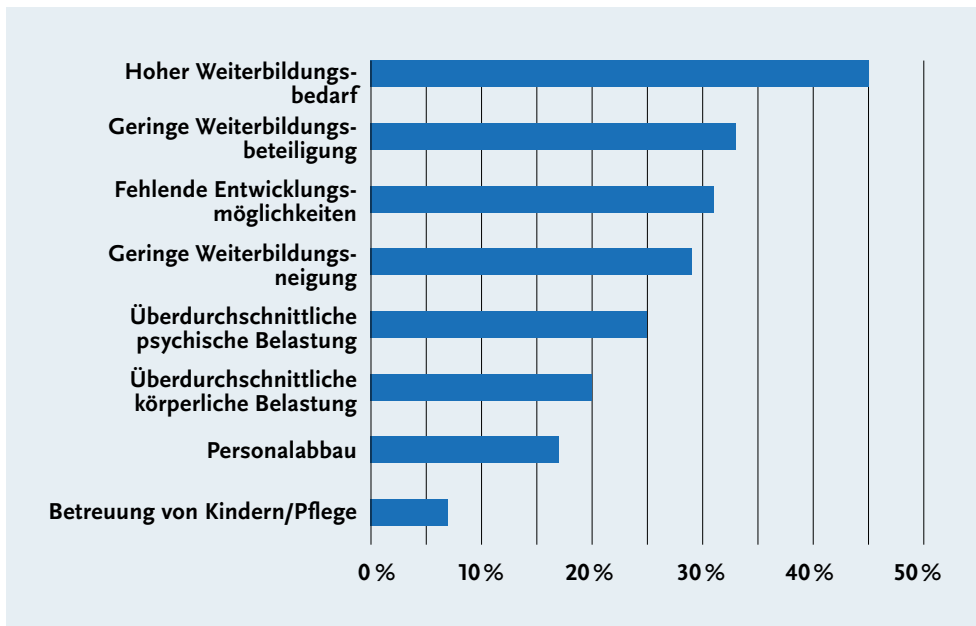
Abb. 19 Zugeschriebene Eigenschaften von Jüngeren vs. Älteren in Chemiebetrieben (2002)



Quelle: IAB-Betriebspanel, Welle 2002

Aufgrund der großen Bedeutung, die die körperliche Belastbarkeit und Leistungsfähigkeit der Arbeitskraft in der Chemieindustrie nach wie vor besitzt (vgl. Abb. 22 unten), verweist dieses Ergebnis auf eines der bleibenden Probleme der Branche hinsichtlich alternder Belegschaften. Nach unseren eigenen Befragungsergebnissen sind Ältere – jedenfalls in der Einschätzung der Personalverantwortlichen in den Betrieben – allerdings nicht in überdurchschnittlicher Weise von körperlicher (und psychischer) Belastung betroffen; sehr viel stärker fallen bei Älteren Defizite in der Weiterbildungsbeteiligung, aber auch in der Weiterbildungsneigung ins Gewicht (vgl. Abb. 20). Auch nach Einschätzung der Betriebsräte dominieren bei dieser Altersgruppe eindeutig weiterbildungsbezogene Problemlagen, sie gewichten diese noch deutlich höher als die Personalabteilungen. Bei den Betriebsräten geht immerhin ein Drittel von überdurchschnittlichen körperlichen und mehr als die Hälfte von überdurchschnittlichen psychischen Belastungen Älterer aus (nicht abgebildet).

Abb. 20 Personalprobleme Älterer (50+) aus Sicht der Personalverantwortlichen (N=29)



Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Auch die branchenspezifische Auswertung der BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung aus dem Jahr 2006 gibt hinsichtlich der psychischen Belastungen durch die Arbeit eher »Entwarnung«: Nahezu zwei Drittel (65,6 Prozent) aller befragten Chemiebeschäftigten gaben an, keinerlei psychische Beschwerden während oder unmittelbar nach der Arbeit zu haben, hierbei gibt es nur geringe Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten. Nahezu umgekehrt stellt sich allerdings das Ergebnis bei den physischen Belastungen bzw. Beschwerden dar: Hier sagen lediglich 28,8 Prozent der Befragten, sie hätten keinerlei körperliche Beschwerden während oder nach der Arbeit.

### Weiterbildung/Kompetenzentwicklung:

#### Ältere sind in der Chemieindustrie weitgehend außen vor

Der Erhalt der Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit von Beschäftigten und Betrieben insgesamt hängt nicht zuletzt stark von den Weiterbildungsmöglichkeiten ab. Gerade Ältere, dies zeigen Studien der vergangenen Jahre, nehmen in der Regel seltener als jüngere Berufstätige an betrieblicher Weiterbildung teil (Moraal et al. 2009). Die Ursachen dafür sind vielfältig: Neben einer insgesamt jugendzentrierten und bildungsmeritokratischen Personalentwicklungs- und Qualifizierungspolitik der Betriebe spielen auch spezifische Weiterbildungserwartungen, Lernbedürfnisse und -blockaden Älterer eine Rolle (Tippelt et al. 2009). Die BiBB-CVTS3-Zusatzerhebung zur betrieblichen Weiterbildung Älterer in Deutschland aus dem Jahr 2008 erlaubt genauere Einblicke in die Situation in der Chemieindustrie. Danach führten nur 6,5 Prozent der Chemie- und Pharmabetriebe spezielle Weiterbildungsmaßnahmen für Ältere durch. Überproportional viele Betriebe dieser Branche – 25 Prozent – unterstützen die Weiterbildung Älterer nicht.<sup>41</sup> Gleichzeitig bekundet über die Hälfte (53 Prozent) der Betriebe, dass sie »spezielle Weiterbildungsmaßnahmen« für sinnvoll halten (vgl. Moraal et al. 2009).

<sup>41</sup> Im Handel liegt die »Nicht-Unterstützerquote« bei null Prozent, in MuE bei 13,2 Prozent (Moraal et al. 2009).

### 3.3.2 Branchenstruktur und -entwicklung

Die deutsche Chemie- und Pharmaindustrie hat, wie auch die Metall- und Elektroindustrie und der deutsche Einzelhandel, in den vergangenen zwei Jahrzehnten einen deutlichen Wandel bei Innovations- und Produktionsmodellen, Unternehmens-, Betriebs- und Arbeitsorganisation, Beschäftigungsstrukturen sowie Arbeits- und Qualifikationsanforderungen durchlaufen (vgl. Schumann et al. 1994, Bathelt 1997, Briken 2004, Baethge-Kinsky/Holm/Tullius 2006, Kädtler 2006). Sie hat sich (erst) in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts aus der Farben- und Färbindustrie entwickelt – anders als etwa die englische und amerikanische, die aus den Apotheken heraus entstand. Dieser Entstehungskontext prägt einige ihrer Strukturmerkmale bis heute (vgl. zum Weiteren insbesondere Briken 2004). Für Wachstum, Produktionsmodell, Arbeits- und Qualifikationsanforderungen ist die Orientierung der Chemischen Industrie an der sogenannten Verbundchemie zentral (Bathelt 1997). Durch diese Orientierung entstanden stofflich diversifizierte, gleichwohl interdependente und räumlich stark konzentrierte, großindustrielle Komplexe, die heute als ›Industrieparks‹ bezeichnet werden, beispielsweise in Leverkusen, Ludwigshafen, Frankfurt-Hoechst. In ihnen werden standardisierte chemische Produkte und Pharmazeutika hergestellt. Solche Werksstandorte bestehen ›letztlich aus einer Ansammlung von Kleinbetrieben mit selten mehr als 100 Beschäftigten‹ (Schumann et al. 1994: 530). Im Ergebnis stellt sich die Chemieindustrie als eine ausgesprochen heterogene und diversifizierte Branche dar, sowohl was das aus vielen Produktparten und Einzelmärkten bestehende Produktspektrum anbetrifft als auch die Organisationsstrukturen, die sich durch eine hohe betriebliche Diversität auszeichnen. Das sich nach 1945 entwickelnde ›typische‹ Produktionsmodell der Chemie war zwar aufgrund seiner besonderen stofflichen Bedingungen (Prozessindustrie) nicht im eigentlichen Sinne als ›tayloristisch-fordistisches‹ Produktionsmodell wie in der Automobilindustrie zu bezeichnen (Schumann et al. 1994). Es wies aber gleichwohl eine starke funktionale Arbeitsteilung, hierarchisch-bürokratische Organisationsstrukturen und Steuerungsformen sowie standardisierte Arbeitsabläufe auf. Besonderes Merkmal der Großchemie im Vergleich etwa zur Automobilproduktion ist ihr ungleich höheres Ausmaß automatisierter Produktions- und Steuerungsprozesse mit teilautomatisierten Großanlagen bereits in dieser historischen Entwicklungsphase (Kern/Schumann 1984). Prägend für die Arbeitsanforderungen und Beschäftigungsbedingungen in der Chemie- und Pharmaproduktion waren bis Ende der 1970er Jahre folgende Merkmale:

- Ungesunde, teilweise gefährliche Arbeit, verbunden mit – je nach Tätigkeitstyp unterschiedlich stark ausgeprägten – insgesamt sehr hohen physischen Arbeitsbelastungen (vgl. Schumann et al. 1994);
- Geringe Qualifikationsanforderungen für das Gros der in der Produktion Beschäftigten (›Jedermannarbeit‹);
- Starke Arbeitsteilung zwischen direkten und indirekten Produktionsbereichen (z. B. Instandhaltung);
- ›Kompensation‹ schlechter Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen durch – gemessen an den Qualifikationsanforderungen – überdurchschnittliche Entlohnung und Sozialleistungen.

Die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen änderten sich mit der weiteren Automatisierung der Produktionsprozesse und der Technisierung und Digitalisierung der Steuerungsprozesse dahingehend, dass nun Messwarten- und Regeltätigkeiten dominierten bzw. manuelle Tätigkeitsbereiche ersetzten. Bei diesen teilweise grundlegend neuen Tätigkeitsfeldern sind die Beschäftigten vornehmlich in von den Produktionsbereichen weitgehend abgeschirmten Kontrollräumen tätig, wo sie anhand von Computer- bzw. Bildschirminformationen Prozesse und Anlagen steuern und kontrollieren. Nahmen im Zuge dieser Technisierung und Vollautomatisierung die zuvor dominierenden physischen Belastungen ab,

so stiegen die psychischen Belastungen durch die Systemreguliertätigkeiten an (Schumann et al. 1994). Was die Qualifikations- bzw. Kompetenzprofile der in diesen Bereichen tätigen Beschäftigten anbetrifft, so kann man selbst die Messwarten- bzw. Systemreguliertätigkeit (in der Produktion die qualifikatorisch anspruchsvollsten Bereiche) nicht als Fach- oder gar Technikerarbeit bezeichnen; sie bleibt qualifizierte Angelernterarbeit, auch wenn sie ihren Charakter als ›Jedermannarbeit‹ tendenziell verloren hat (Briken 2004: 48).

Im Gefolge des ›Ölpreisschocks‹ in den 1970er Jahren, der zunehmenden Konkurrenz auf den Weltmärkten und der wachsenden gesellschaftlichen Kritik an der Chemie- und Pharmaindustrie (vgl. Heine/Mautz 1989), geriet das dominierende fordistische, bürokratisch-hierarchische Produktions- und Kapitalverwertungsmodell in die Krise. Die deutschen Chemie- bzw. Pharmaunternehmen reagierten auf die Probleme ihrer Produktions- und Produktmodelle mit technisch-organisatorischen Modifikationen, weiterer Technisierung und mit einem ersten umfänglicheren Abbau von Arbeitskräften. ›Das Rationalisierungskalkül der deutschen Unternehmen wandelte sich (...) nachhaltig von der Massenproduktion zur diversifizierten Qualitätsproduktion: Die (...) Produktion der Basischemie (Düngemittel, Grundchemikalien, petrochemische Produkte) wurde in Länder verlagert, in denen die gesetzlichen Vorschriften niedrig, die Arbeitskräfte billig und die Zielmärkte günstig gelegen sind. Am Standort Deutschland wurde die Ausweitung der Produktion hochwertiger Güter vorangetrieben.‹ (Briken 2004: 24)

Diese strategische Neuausrichtung und die technisch-organisatorischen Rationalisierungsanstrengungen haben sich in der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen niedergeschlagen. Die Beschäftigung ist seit Anfang der 1990er Jahre durch einen massiven Rückgang gekennzeichnet: Nimmt man als Referenz nur die Zahl der im Jahr 1990 in westdeutschen Betrieben Beschäftigten und vergleicht sie mit der gesamtdeutschen Beschäftigtenzahl heute, so ergibt sich ein Rückgang um 150.000 auf heute knapp 442.000 Beschäftigte, eine Reduzierung um etwa ein Viertel<sup>42</sup> (VCI 2009a: 51). Im gleichen Zeitraum stieg der Umsatz der Branche von knapp über 100 Mrd. € auf etwa 176,5 Mrd. €;<sup>43</sup> vor allem aber hat sich der Auslandsanteil am Umsatz von etwa 42 Prozent im Jahr 1996 auf ca. 55 Prozent im Jahr 2008 erhöht (ebd.: 32). Diese gegenläufige Entwicklung von Beschäftigten- und Umsatzzahlen lässt auf starke Produktivitätszuwächse in der Chemie- und Pharmaindustrie in den vergangenen 20 Jahren schließen. Und tatsächlich ist die Produktivität allein zwischen 2000 und 2008 um 22,8 Indexpunkte gestiegen (VCI 2009a: 67). Von der jüngsten weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise ist freilich auch die Chemieindustrie stark betroffen gewesen: Im Jahr 2009 sank die Chemieproduktion im Mittel um 10 Prozent gegenüber dem Vorjahr und erreichte im September 2009 wieder das Niveau des Jahres 2005, war damit aber einiges vom Vorkrisenjahr 2007 entfernt (BAVC 2010). Wie sich diese Krisenfolgen auf die Gesamtbeschäftigung ausgewirkt haben, lässt sich gegenwärtig noch nicht verlässlich sagen. Der Arbeitgeberverband BAVC lobt die sozialpartnerschaftliche Krisenbewältigung und betont: ›Beschäftigungssicherung hat (...) bei der Bewältigung der Krise Priorität. Im bislang erfolgreichen Kampf um Jobs spielen sowohl die Flexibilität der Chemie-Tarifverträge als auch die erweiterten Möglichkeiten zur Nutzung von Kurzarbeit eine entscheidende Rolle‹ (BAVC 2010: 5). Angesichts von sich bereits heute abzeichnenden ›demographische(n) Engpässe(n)‹ müsse man gerade qualifizierte Beschäftigte halten, um für die kommenden ›besseren Zeiten‹ gerüstet zu sein. Im Ergebnis sei die Beschäftigung ›von Oktober 2008 bis November 2009 (...) nur um 2,5 Prozent zurückgegangen, im industriellen Durchschnitt dagegen um 5 Prozent.‹ (ebd.)

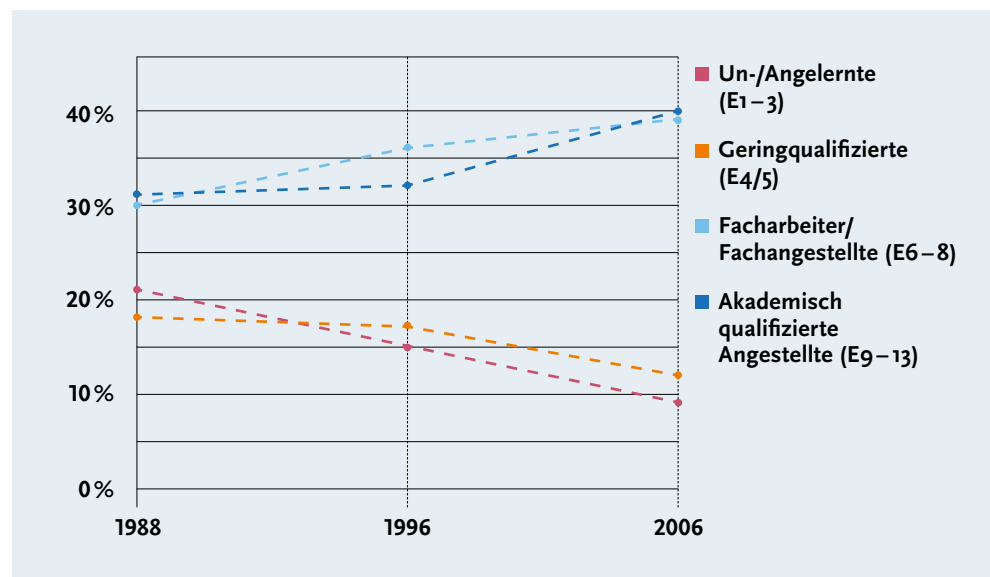
<sup>42</sup> Der Beschäftigungsrückgang im Verarbeitenden Gewerbe insgesamt belief sich im angegebenen Zeitraum dagegen auf leicht über 1 Mio. bzw. ›lediglich‹ knapp 16 Prozent gegenüber dem Jahr 1990 (1990: 7.238.161 [nur Westdeutschland]; 2008: 6.106.226)

<sup>43</sup> Der Umsatzzuwachs bewegte sich damit in etwa gleicher Größenordnung wie im Verarbeitenden Gewerbe insgesamt (hier liegen die Referenzzeiträume 1996 – 2008 zugrunde) (VCI 2009a: 42).



Quantitativ hat sich die Beschäftigtenzahl infolge der Restrukturierungen und Rationalisierungen seit 1990 also stark reduziert. Qualitativ haben der Strategiewechsel der 1980er und 1990er Jahre – die Auslagerung der Basischemie in Niedriglohnregionen – und die technologische Entwicklung nur für eine Minderheit der in der Chemie Beschäftigten zu einer Aufwertung oder gar Professionalisierung ihrer Tätigkeit geführt. Daran hat auch die in den 1980er Jahren forcierte Ausbildung und Einstellung von Chemiefacharbeitern, ein Ausbildungsgang und -abschluss, der zuvor kaum von den Unternehmen mangels echten Bedarfs an qualifizierteren (und mithin ›teureren‹) Arbeitskräften nachgefragt wurde, wenig geändert. Zwar erwies sich das zuvor dominierende Modell der Anlernausbildung im Zuge der technisch-organisatorischen Veränderungen der Produktionsprozesse bzw. veränderter Verwertungskonzepte der Unternehmen als wenig leistungsfähig. Auch stellte die Ökologiedebatte der 1970er und vor allem 1980er Jahre zunehmend kritische Fragen zur Anlagensicherheit, Prozessbeherrschung und zur Qualifikation des Personals. Darauf reagierten die Chemieunternehmen mit dem vermehrten Einsatz von qualifizierteren Facharbeitern (Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004), was sich im Qualifikationsprofil der Branche niederschlägt: Danach hat sich der Anteil der Beschäftigten in den unteren Entgeltgruppen (diese repräsentieren die Un- und Angelernten und jene mit nur 2-jähriger Berufsausbildung) seit 1988 deutlich von fast 40 auf leicht über 20 Prozent verringert. Demgegenüber stieg der Anteil der Beschäftigten in den Facharbeiter- und vergleichbaren Angestelltenentgeltgruppen von 30 auf 39 Prozent und jener der höheren Angestelltenentgeltgruppen (Uni- oder FH-Abschluss) von 31 auf 40 Prozent (vgl. Abb. 21).

**Abb. 21** Qualifikationsentwicklung 1988 – 2006; Anteile nach Entgeltstufen in % aller Beschäftigten

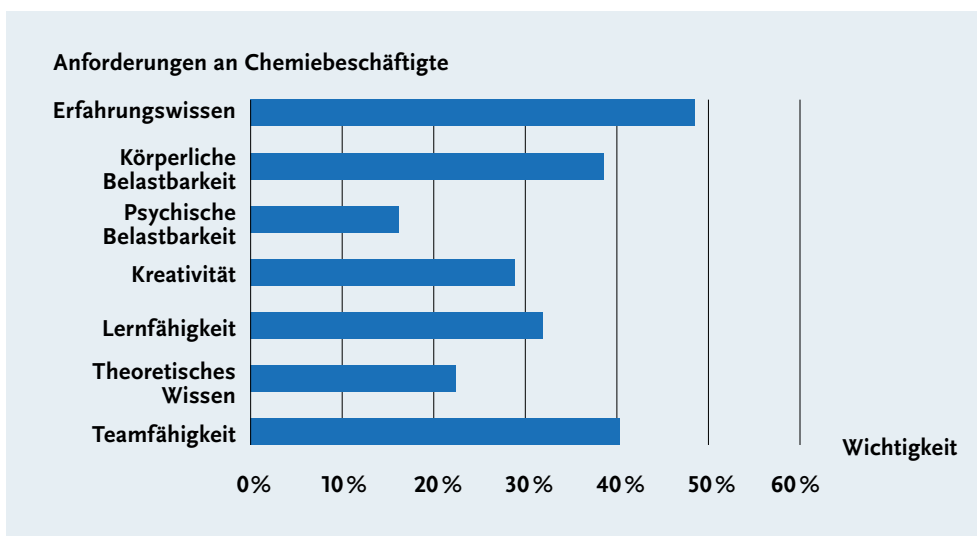


Quelle: BAVC 2007

Freilich täuschen diese Daten zum Teil darüber hinweg, dass zumindest in den Produktionsbereichen die tatsächlichen Anforderungsprofile für das Gros der auch auf Facharbeiterniveau eingestuft Beschäftigten sehr verbreitet auf erweitertem Angelerntenniveau verharren. Dies ist in erster Linie in den etablierten organisatorischen Strukturen und starken vertikalen und horizontalen Arbeitsteilungsmustern begründet (vgl. Brien 2004: 49 ff, Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004). Grundsätzlich jedoch hat sich die Chemieindustrie von einer Angelernten- zu einer Facharbeiterbranche entwickelt. Insbesondere kommt in den deutlich gestiegenen Akademikeranteilen ihre ›Verwissenschaftlichung‹ zum Ausdruck.

Was die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in der Großchemieproduktion anbelangt, so zeigen Untersuchungen, dass diese insgesamt nach wie vor als wenig lernförderlich im Sinne einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik zu bezeichnen sind (Baethge-Kinsky/Holm/Tullius 2006). Auch sind sie weiterhin vor allem mit körperlichen Belastungen verbunden. Dies illustrieren Ergebnisse des IAB-Betriebspanels insofern, als knapp 40 Prozent der im Jahr 2002 befragten Betriebe (Arbeitgeberauskünfte) körperliche Belastbarkeit als eine »sehr wichtige« Anforderung an Chemiebeschäftigte einschätzen. Dagegen werden die Anforderungen an die psychische Belastbarkeit vergleichsweise gering eingestuft (vgl. Abb. 22). Auffallend ist aber auch die starke Betonung der Anforderungen an Teamfähigkeit und vor allem Erfahrungswissen. Der erstgenannte Aspekt verweist auf eine gewisse Tradition teamförmiger Arbeitsstrukturen trotz starker Hierarchie und auf die sich auch in der Chemie ausweitende Arbeitsform der Gruppenarbeit (vgl. Briken 2004, Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004). Erfahrungswissen ist auch in einer durchrationalisierten Chemieproduktion eine unverzichtbare Komponente des prozess- und anlagenbezogenen, nur durch langjährige Betriebszugehörigkeit zu erwerbenden impliziten Wissens.

**Abb. 22** »Sehr wichtige« Anforderungen an Chemiebeschäftigte in Prozent der Betriebe (2002)



Quelle: IAB-Betriebspanel, Welle 2002

Insbesondere der verbreitete vollkontinuierliche Schichtbetrieb erzeugt eine nicht geringe Belastungsintensität und hat in der Chemieindustrie schon früh zu tarifvertraglichen Regelungen geführt, die älteren Beschäftigten in Schichtarbeit einen besonders frühen Ausstieg aus dem Berufsleben ermöglichten. Zugleich stehen Tarif- und betriebspolitische Bemühungen um altersgerechte Arbeit in der Branche vor dem Problem der immer noch weit verbreiteten 12-Stunden-Schichten. In Bezug auf dieses Problemfeld, dies zeigen auch einzelne Beispiele unseres Samples, ist es das hartnäckige Beharren der betreffenden Schichtbelegschaften, das Änderungen zum Teil seit Jahrzehnten blockiert. Betriebsräte und Personalverantwortliche und mit ihnen die jeweiligen Verbände trauen sich wegen der Konfliktrichtigkeit dieses »Besitzstandes« häufig nicht, diesen infrage zu stellen (vgl. dazu unten). Dass Arbeit in der Chemieindustrie nach wie vor unter Bedingungen stattfindet, die insgesamt dem Kriterium einer »guten Arbeit« nur bedingt genügen, zeigen aktuelle Auswertungen des DGB-Indexes »Gute Arbeit« aus dem

Jahr 2009 (DGB 2009: 14)<sup>44</sup>: Danach ist die Arbeit von lediglich 12 Prozent der befragten ›Chemiearbeiter und Kunststoffverarbeiter‹ als ›Gute Arbeit‹ zu bezeichnen, 49 Prozent befinden sich in der Mittelgruppe und immerhin noch 39 Prozent dieser Beschäftigungsverhältnisse sind als ›Schlechte Arbeit‹ kategorisiert. Dieses insgesamt eher durchwachsene Bild lässt sich anhand eines Blicks auf Teildimensionen des Index ›Gute Arbeit‹ zum Teil entschlüsseln (vgl. Tab. 11).

**Tabelle 11** Bewertungen der Arbeit von Chemiearbeitern und Kunststoffverarbeitern, Indexwerte

Teilindex	Arbeitsdimensionen	Chemiearbeiter und Kunststoffverarbeiter
Ressourcen	Qualifizierungs-/ Entwicklungsmöglichkeiten	53
	Möglichkeiten für Kreativität	59
	Aufstiegsmöglichkeiten	43
	Einfluss-/Gestaltungsmöglichkeiten	50
	Informationsfluss	67
	Führungsqualität	56
	Betriebskultur	62
	Kollegialität	82
	Sinngehalt der Arbeit	75
	Arbeitszeitgestaltung	70
Belastungen	Arbeitsintensität	64
	Emotionale Anforderungen	81
	Körperliche Anforderungen	50
Einkommen/ Sicherheit	Arbeitsplatzsicherheit	41
	Leistungsgerechtes Einkommen	45

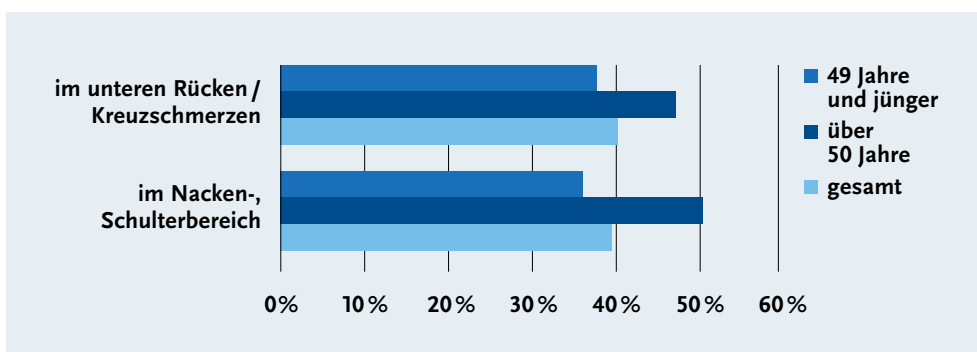
Quelle: DGB-Index Gute Arbeit GmbH (2009b).

<sup>44</sup> ›Der DGB-Index Gute Arbeit wird seit 2007 einmal jährlich durch bundesweite Repräsentativerhebungen ermittelt. Schriftlich befragt wird dabei eine Zufallsstichprobe von jeweils mehr als 6.000 abhängig Beschäftigten (2009 waren es 7.930). Repräsentiert sind Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aller Regionen, Einkommensklassen, Branchen, Betriebsgrößen und Beschäftigungsverhältnisse, gewerkschaftlich Organisierte wie Nicht-Mitglieder, gemäß ihrem jeweiligen Anteil an der Gesamtheit der abhängig Beschäftigten in Deutschland. Der DGB-Index Gute Arbeit ist damit repräsentativ für das Urteil der Arbeitnehmerschaft über ihre Arbeitsbedingungen.‹ (DGB-Index Gute Arbeit, Der Report 2009a: 6)

Die angegebenen Indexwerte<sup>45</sup> zeigen, dass Beschäftigte der Chemie- und Kunststoffindustrie ihre Tätigkeit in den Dimensionen ›Arbeitsplatzsicherheit‹ (41 Indexpunkte), ›Aufstiegsmöglichkeiten‹ (43), ›Leistungsgerechtes Einkommen‹ (45), ›Einfluss-/Gestaltungsmöglichkeiten‹ (50) sowie ›Körperliche Anforderungen‹ (50) sehr kritisch bewerten – jedenfalls in einer Weise, die im Index zum Prädikat ›Schlechte Arbeit‹ werden bzw. sich mit 50 Indexpunkten an der Grenze dazu befinden.

Schließlich bestätigt auch die BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/2006 ausgeprägte körperliche Belastungen bzw. Beschwerden: Danach klagten immerhin 40 Prozent der Beschäftigten in der Chemieindustrie über arbeitsbedingte Schmerzen im Rücken- und Kreuz- bzw. Nacken-/Schulterbereich, wobei die Beschwerden mit steigendem Lebensalter zunahmen (vgl. Abb. 23).

**Abb. 23** Schmerzen während/unmittelbar nach der Arbeit bei Chemiebeschäftigten



Quelle: BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006

Die vorliegenden quantitativen Daten zeigen zugleich nochmals den eingangs umrissenen Strukturwandel, den die deutsche Chemieindustrie in den vergangenen Jahrzehnten durchlaufen hat. Neben Erfahrungswissen und körperlicher Belastbarkeit sind Lernfähigkeit und Teamfähigkeit der Beschäftigten zunehmend gefragt. Der Strukturwandel setzt damit längerfristige Entwicklungslinien fort, führt aber zu einem spürbaren Wandel der Beschäftigungsstrukturen. Die als die klassische Industriearbeiterbranche für Un- und Angelernte entstandene Industrie hat sich im Verlauf der zurückliegenden Jahrzehnte zu einer Angestellten- und Akademikerbranche entwickelt. Dabei bildeten langjährige Anlernkarrieren flankiert von betrieblichen Personalpolitiken, die auf langjährige Betriebsbindung setzten, schon traditionell ein Kernelement der Personalentwicklung und Beschäftigungspolitik. Mit der Komplexität und Verwissenschaftlichung von Anlagenkonfigurationen und Anlagensteuerungen nahm der Anteil des expliziten Fachwissens an den Tätigkeitsanforderungen zu, ohne dass aber – dieser Punkt ist wichtig – die Bedeutung der Akkumulation berufspraktischer Erfahrung deshalb an Bedeutung verloren hätte. Die spezifische Verbindung anspruchsvoller berufsfachlicher Qualifikation und kumulativer berufspraktischer Erfahrung in Technika und Produktionsbetrieben bildet eine Kernkompetenz der Chemie- und Pharmaindustrie in Deutschland. Entsprechendes gilt für

<sup>45</sup> ›Auf einer Skala von 1 bis 100 erhalten Werte im Bereich 80 und mehr das Prädikat Gute Arbeit, 50 bis 80 Punkte werden als Mittelmäßige Arbeit eingestuft, weniger als 50 als Schlechte Arbeit.‹ (DGB-Index Gute Arbeit, Der Report 2009a: 7) ›Indizes werden für jede der 15 Arbeitsdimensionen ermittelt sowie für die drei Teilbereiche, zu denen die Dimensionen sich gruppieren – Ressourcen, Belastungen, Einkommen und Sicherheit. Der Gesamtindex wird zu gleichen Teilen aus den drei Teilindizes errechnet. Damit ist gewährleistet, dass ›Einkommen‹ und ›Berufliche Zukunft & Arbeitsplatzsicherheit‹ bei der Berechnung des Gesamtindex mit dem Gewicht berücksichtigt werden, das den beiden Dimensionen in den Augen der Beschäftigten für die Arbeitsqualität zukommt.‹ (ebd.: 8)

die Laborantinnen und Laboranten in den Forschungs- und Entwicklungs- wie auch in produktionsnahen Bereichen. Vor diesem Hintergrund käme langfristig angelegten, die Qualifizierung sichernden und weiterentwickelnden sowie die Arbeitskraft erhaltenden Maßnahmen eine große Bedeutung zu.

### 3.3.3 Tarifpolitische Diskussion und Initiativen in der Chemieindustrie

In der Chemieindustrie gilt seit dem 1. Januar 2010 ein Flächentarifvertrag ›Lebensarbeitszeit und Demographie‹, mit dem diese Branche – neben der Eisen- und Stahlindustrie (vgl. oben) – auf den ersten Blick zu einer Vorreiterbranche hinsichtlich der tarifpolitischen Gestaltung des demographischen Wandels wurde.

Die Chemie- und Pharmaindustrie ist eine tarifpolitisch traditionell hoch und einheitlich regulierte Branche, die Tarifpolitik ist de facto hochgradig zentralisiert und wird von ausgesprochen vertretungsstarken Verbänden betrieben, die vor allem auch nach innen über eine beträchtliche Durchsetzungsmacht verfügen. Dabei bildet die Tarifpolitik das zentrale Handlungsfeld im Rahmen eines umfassenden, industriepolitisch akzentuierten Kooperations- und Regulierungsverbundes, der von den Parteien unter dem Begriff der ›Chemiepartnerschaft‹ gefasst und kontinuierlich weiterentwickelt wird. Hervorzuheben ist dabei insbesondere das Festhalten des Arbeitgeberdachverbandes BAVC an einer umfassend ausgelegten tarifpolitischen Ordnungsfunktion. Anders als in der Metallindustrie und im Einzelhandel hält der Verband an der unabdingbaren Verknüpfung von Verbandsmitgliedschaft und Tarifbindung fest sowie an dem Prinzip, in als wichtig identifizierten Regulierungsbereichen auf Flächentarifpolitik zu setzen und sie nicht der Betriebs- und Unternehmensebene allein zu überlassen. Ein Ausdruck der so begründeten Kooperationskonstellation ist seit den 1980er Jahren das Instrument der ›Sozialpartnervereinbarungen‹, untertariflicher, formell nicht bindender Übereinkünfte, die tarifliche Regelungen zum Teil flankieren bzw. ihnen zum Teil auch vorausgehen.

Aufgrund der Bedeutung der Branche für Arbeitsmarkt und Beschäftigung haben die dort in den vergangenen Jahren angestoßenen tarifpolitischen Initiativen zum demographischen Wandel besondere Aufmerksamkeit erlangt.<sup>46</sup> Die Chemie- und Pharmaindustrie ist seit Beginn der 1980er Jahre eine jener Branchen, in denen die Nutzung von Vorruhestands- und Altersteilzeitmöglichkeiten am stärksten verbreitet waren. In den Auseinandersetzungen um die Alternativen Wochenarbeitszeit- oder Lebensarbeitszeitverkürzung waren die Vorgängergewerkschaften der heutigen IG BCE, die IG Chemie, Papier, Keramik und die IG Bergbau und Energie, die führenden Vertreter der zweiten Alternative im gewerkschaftlichen Lager, während vor allem die IG Metall die erste Alternative repräsentierte. Die in der Chemieindustrie gültigen Altersteilzeitverträge im Gefolge des Altersteilzeitgesetzes von 1996 waren ›materiell ausgesprochen attraktiv, die Leute haben im Schnitt etwas über 90 Prozent des letzten Netto [und] eine Abfindung ausgezahlt bekommen, wenn sie dann in die Rente wechseln‹ (IG BCE1), so dass in der Vergangenheit deutlich mehr als die tarifvertraglich vereinbarten 5 Prozent aller Beschäftigten von den Vorruhestandsmöglichkeiten Gebrauch gemacht haben.

Nach den Daten des IAB-Betriebspanels nutzten im Jahr 2006 insgesamt 17 Prozent der Chemiebetriebe Altersteilzeit im Blockmodell, unserer eigenen Befragung zufolge ist dieser Anteil im Jahr 2009 auf 34 Prozent gestiegen. Überwiegend handelt es sich dabei um größere Betriebe. Dass die Chemiebranche tatsächlich als die Altersteilzeitbranche

<sup>46</sup> Dabei soll nicht unterschlagen werden, dass bereits in 2006 ein Tarifvertrag zum demographischen Wandel in der Stahlindustrie (NRWplus) abgeschlossen wurde (vgl. dazu Katenkamp et al. 2011) und dass der Lohnrahmentarifvertrag II (LRTV II) in der Metall- und Elektronikindustrie Baden-Württembergs aus dem Jahr 1973 erstmals überhaupt Fragen der Verbesserung der Arbeitsbedingungen zum Gegenstand eines Tarifvertrags gemacht wurden.

schlechthin gelten kann, zeigen auch die Daten des ›Altersübergangsreports‹ (vgl. Brussig et al. 2009). Danach befanden sich im Jahr 2002 bereits 33,7 Prozent aller 55- bis 65-jährigen sozialversicherungspflichtig beschäftigten Chemiearbeiter und Kunststoffverarbeiter in Altersteilzeit; diese Berufsgruppe stellte in jenem Jahr damit die höchste Altersteilzeitquote (vgl. ebd., Onlineangebot, Tab. 1). Zwar wurden diese bis zum Jahr 2007 durch andere Berufsgruppen vom ersten Platz verdrängt, allerdings blieb die Quote mit insgesamt 31,5 Prozent nahezu stabil (vgl. ebd. Tab. 2)<sup>47</sup>.

Vor diesem Hintergrund zieht der im Jahr 2008 abgeschlossene Tarifvertrag ›Lebensarbeitszeit und Demographie‹ (im Weiteren ›TV Demo‹) besondere Aufmerksamkeit auf sich, da er nicht nur Möglichkeiten zur Altersteilzeit auch nach dem Wegfall der staatlichen Altersteilzeit-Förderung bietet, sondern auch eine Neuakzentuierung qualitativer Tarifpolitik darstellt. Der Tarifvertrag stellt verschiedene einschlägige Regulierungsgegenstände ausdrücklich unter eine Demographieperspektive und setzt damit politisch-programmatisch ein Zeichen. Wie sich dieses in der Praxis konkretisiert, ist damit über die Branche unmittelbar hinaus von großem Belang.

## Meinungen

### Arbeitgeberverband zu Demographietarifverträgen

›Das heißt, diese qualitativen Aspekte, die wir jetzt auch in dem Tarifvertrag wieder aufgerufen haben – wir haben da keine intensiven und detaillierten neuen Regelungen drin, es sind nur noch mal Auffrischungen zum Teil auch von vorhandenen Tarifbestimmungen – ganz bewusst von dem ganzheitlichen Ansatz her in den Tarifvertrag wieder aufgenommen haben, um zu zeigen, dass das eine notwendige Bedingung ist, alters- und altersgerechte Arbeit in der Zukunft zu ermöglichen.‹ (BAVC 1: 15)

Der ›TV Demo‹ trat am 1.5.2008 in Kraft. In ihm werden zunächst in einer ›Präambel und dort nach einigen einführenden Bemerkungen zur Bedeutung des demographischen Wandels auch für die Chemie- und Pharmaindustrie die ›Elemente‹ der sogenannten ›Chemieformel zum demographischen Wandel‹, im Prinzip die Kernbestandteile des Tarifvertrags, benannt:

- ›Durchführung einer Demographieanalyse (Alters- und Qualifikationsstrukturen)
- Maßnahmen zur alters- und gesundheitsgerechten Gestaltung des Arbeitsprozesses mit dem Ziel der Verbesserung der Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit
- Maßnahmen zur Qualifizierung während des gesamten Arbeitslebens
- Maßnahmen der (Eigen-)Vorsorge und Nutzung verschiedener Instrumente für gleitende Übergänge zwischen Bildungs-, Arbeits- und Ruhestandsphase.‹ (TV Demo: 1)

Entsprechend dieser Grobgliederung folgen im Tarifvertrag (bzw. in seiner gemeinsam von den Tarifparteien verfassten kommentierten Version) die Paragraphen, die man im Grunde in vier Abteilungen gliedern kann:

1. Zunächst werden prozessuale Aspekte angesprochen und Verfahrens- und Beteiligungsfragen geregelt (§ 2 Demographieanalyse, § 3 Handlungsfelder und Maßnahmen).
2. Im Anschluss werden einzelne inhaltlich-gestalterische Kernbereiche herausgestellt und genauer erläutert (§ 4 Arbeitsorganisation, § 5 Betriebliche Gesundheitsförderung, § 6 Qualifizierung).
3. Es folgen Fragen der Finanzierung (§ 7 Demographiefonds, § 8 Langzeitkonten) und

<sup>47</sup> Demgegenüber liegt die ATZ-Quote in jenen Berufsgruppen, die den Produktionsfunktionen in der MuE-Industrie zuzuordnen sind, bei maximal 25,9 Prozent (›Montierer, Metallberufe‹), die Quote unter den ›Warenkaufleuten‹ liegt lediglich bei 9,2 Prozent (Brussig u. a. 2009; Onlineangebot, Tab. 2)

- der Mittelverwendung mit Blick auf Altersteilzeit (§ 9).
4. Abschließend werden Verwendungszwecke des Demographiefonds (§ 10 Teilrente, § 11 Berufsunfähigkeitszusatzversicherung, § 12 Tarifliche Altersvorsorge) behandelt.
  5. Schließlich findet sich noch ein Hinweis auf die Nutzung ›gemeinsamer Einrichtungen‹ – gemeint ist hier die ›Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie‹ (CSSA) – bei der Umsetzung des Tarifvertrags.

Die Regelungen des Tarifvertrags tragen in den auf Gestaltung hin orientierten Paragraphen und sofern darin nicht gesetzliche Schutzbestimmungen tangiert würden (§§ 4–6, 8) deutlich auf Freiwilligkeit hin orientierten, teilweise fast appellativen Charakter. Betont werden eingangs und durchgehend die Besonderheiten (einzel-)betrieblicher Bedingungen und die betriebliche Verhandlungs- und Konkretisierungsebene. Diese Dezentralität, sowohl in der Definition von Handlungsfeldern als auch in Bezug auf die Konkretisierung tarifvertraglicher Elemente, ist zwar keine auf die Chemieindustrie beschränkte Vorgehensweise (der LRTV II von 1973 war ein ›Meilenstein‹ in dieser Hinsicht), aber hier typischerweise stark ausgeprägt. Zwingend vorgeschrieben sind lediglich die Durchführung einer ›Demographieanalyse‹, die Aufnahme von Beratungen mit dem Betriebsrat über ›Ausmaß und Zeitpunkt‹ etwaigen ›personalpolitisch(en) Handlungsbedarfs‹ und die Einrichtung eines ›Demographiefonds‹. Ähnlich wie im Demographie-Tarifvertrag der Eisen- und Stahlindustrie von 2006 sind im Rahmen der Demographieanalyse nicht nur eine Erfassung der Alters-, sondern auch der Funktions- und Qualifikationsstruktur vorgeschrieben, d. h. Unternehmen sollen hier bereits eine Kopplung von Altersstruktur (-entwicklung) und betrieblichem Funktionsbereich bzw. Qualifikation vornehmen. Freigestellt wird den Betrieben, ob auch eine Fortschreibung oder Simulation der Daten in die Zukunft erfolgt. Die Demographieanalyse, vor allem auch die Interpretation der Ergebnisse, muss gemeinsam mit dem Betriebsrat vorgenommen werden. Faktisch ist es ganz überwiegend die Personalabteilung, die die Daten generiert und dem Betriebsrat dann zur Kenntnis gibt. Dies zeigt – bis auf eine Ausnahme – die Praxis in unseren Betriebsfällen, aber auch erste Auswertungen zur Umsetzung des ›TV Demo‹ in Hessen (vgl. Schack/Volkwein 2010).

Die Erfassung der Altersstrukturdaten hatte bis zum 31.12.2009 zu erfolgen, im kommentierten Tarifvertrag wird eine Durchführung bis zum 30.9.2009 empfohlen, damit die Betriebsparteien danach noch ausreichend Zeit haben, um bis zum Jahresende über Handlungsfelder und Maßnahmen zu beraten und zu einer Betriebsvereinbarung über die Verwendung der Fondsmittel zu verhandeln und abzuschließen. Die seit Ende 2008 die Chemiebranche massiv treffende Wirtschafts- bzw. Absatzmarktkrise hat in vielen Unternehmen – so sie denn nicht bereits über Daten zur Altersstruktur verfügten – die Beschäftigung mit dem Tarifvertrag auch hinsichtlich der Pflichtelemente massiv beeinträchtigt. Die Demographieanalyse bildet die Grundlage für eine Beratung über ›personalpolitischen Handlungsbedarf‹ und ggf. die Einleitung von Maßnahmen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat (§ 3 sowie §§ 4–6). Maßnahmen können ›insbesondere‹ in folgenden Feldern vereinbart werden:

- Information der Beschäftigten, Sensibilisierung für das Thema
- Arbeitsorganisation: alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation
- Arbeitszeit: altersgerechte Arbeitszeitflexibilität
- Gesundheitsförderung
- Qualifizierung: Förderung und Forderung einer kontinuierlichen beruflichen Qualifizierung
- Erfahrungs- und Wissenstransfer
- Nachwuchssicherung
- Familienorientierung



Zentrales Element des Tarifvertrags ist die Einrichtung eines betrieblichen Demographiefonds, in den die Betriebe je Tarifarbeitnehmer ab dem 1.1.2010 einen Demographiebetrag von 300 Euro pro Jahr einstellen müssen. Der Betrag wird ab 2011 um die prozentualen Tarifierhöhungen der kommenden Jahre angepasst (Tarifdynamik). Die Verwendung des Demographiebetrags wird durch freiwillige Betriebsvereinbarungen geregelt, ist aber auf fünf mögliche Verwendungszwecke festgelegt:

- Langzeitkonten
- Altersteilzeit
- Teilrente
- Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie (buc)
- Tarifliche Altersvorsorge

Zu jedem dieser Verwendungszwecke gab es bereits in der Vergangenheit tarifvertragliche (Einzel-)Regelungen, an die der TV Demo anknüpft; sie dürfen also in den Betrieben als weitgehend bekannt vorausgesetzt werden. Für den Fall, dass in den Betrieben bis Ende 2009 keine Betriebsvereinbarung zustande gekommen war, sieht der Tarifvertrag eine sog. ›Auffanglösung‹ vor, nach der die Arbeitgeber die Beiträge entweder für die tarifliche Altersvorsorge (in Betrieben mit bis zu 200 Beschäftigten) oder für Langzeitkonten (in Betrieben ab 201 Beschäftigten) zur Verfügung stellen muss. Damit werden diese beiden Verwendungszwecke zwar nicht explizit, aber in der Wirkung hervorgehoben, wie auch die Umsetzungspraxis – soweit bisher bekannt – zeigt. Nach Umfragen des hessischen Chemiearbeitgeberverbands HessenChemie verwendeten 70 Prozent der Mitgliedsunternehmen (entsprechend 56 Prozent der Beschäftigten) die Mittel im Rahmen der tariflichen Altersvorsorge, weitere 27 Prozent für Langzeitkonten (41 Prozent der Beschäftigten) und 10 Prozent für Altersteilzeit (8 Prozent der Beschäftigten) (vgl. Metz 2010: 21).<sup>48</sup> An diesen Relationen zeigt sich, dass Langzeitkonten eher eine Option für größere Betriebe, die betriebliche Altersvorsorge eher eine Möglichkeit für KMU zu sein scheint und dass generell die ›Auffanglösung‹ präferiert wird.

Der Gewerkschaft IG BCE und den Chemie-Arbeitgebern gilt der Tarifvertrag als ›wegweisend‹ und als ›tarifpolitischer Meilenstein‹ (vgl. West 2010). Darüber hinaus ist er ein Nachweis des erfolgreichen sozialpartnerschaftlichen Arrangements und der tarifpolitischen Innovationsfähigkeit der Akteure in der deutschen Chemie-Tarifpolitik sowie der Tragfähigkeit des Flächentarifvertrags. Man versteht sich – nicht nur in diesem Fall – als ›Vorreiter in der Industrie‹ (BAVC: 1), der mit diesem Tarifvertrag in zukunftsfähiger und innovativer Weise auf den demographischen Wandel und die renten- und sozialgesetzgeberischen Re-Regulierungen der vergangenen Jahre reagiert hat. Darüber hinaus wird die Bedeutung der nach Tarifvertrag zwingend erforderlichen Demographieanalyse gerade im Moment der wirtschaftlichen Krise hervorgehoben: Erst durch deren Ergebnisse – die für viele Unternehmen erstmals deutlich werdende Überalterung ihrer Belegschaften<sup>49</sup> – sei den Unternehmen die Bedeutung, qualifizierte Beschäftigte in der Krise zu halten und nicht, wie in der Vergangenheit üblich zu entlassen, bewusst geworden. Als positiv wird betont, dass mit diesem Tarifwerk die Diskussion über den demographischen Wandel

<sup>48</sup> Die insgesamt über 100 Prozent hinausgehende Summe der Verteilungen erklärt sich aus der Möglichkeit von Mehrfachverwendungen der Einzelmaßnahmen oder -bausteine. In der Praxis verbreitet sind laut HessenChemie Kombinationen von Langzeitkonten und Altersvorsorge oder Wahlmodelle mit diesen beiden Varianten. Sowohl die Option Langzeitkonten als auch Kombinationen finden sich nahezu ausschließlich bei Großunternehmen (telefonische Kommunikation mit Herrn Metz von HessenChemie am 9.7.2010).

<sup>49</sup> Der Mangel an Informationen bzw. Wissen über die Alters- und Qualifikationszusammensetzung ihrer Belegschaften war nicht nur für kleinere und mittlere Betriebe kennzeichnend, sondern galt auch für Großunternehmen mit zahlenmäßig großen und ressourcenstarken Personalabteilungen (vgl. auch Metz 2010: 16). Das geringe Augenmerk einer solcherart qualitativen Personalplanung in (Groß-)Betrieben, mag zunächst erstaunen, ist aber kein chemiespezifisches Problem, wie aktuelle Befragungsergebnisse (vgl. Adecco 2009) zeigen.



zwingend in die Betriebe gebracht wurde. Insbesondere die verbindlichen Demographieanalysen haben in jenen Fällen, in denen sie bereits weitgehend abgeschlossen sind, teilweise gravierende Mängel der betrieblichen Personalentwicklung offengelegt, die bis dahin weitgehend übersehen worden waren. ›Das ist einfach auch so ein Stück weit ein Ergebnis aus Demographieanalysen heraus, weil man da einfach sieht, dass ja die Altersstruktur in den Unternehmen nicht besonders rosig aussieht.‹ (IG BCE: 2)

Hinzu kommt, dass der Tarifvertrag die Möglichkeit zur Fortführung der Altersteilzeit einräumt, sofern die Mittel aus dem Demografiefonds in eine Altersteilzeitregelung einfließen. Allerdings ist dies verbunden mit einer Verschiebung des möglichen Eintrittsalters nach hinten – 59 statt bisher 57 Jahre als Regelfall – und mit einem Wegfall der genannten Abfindungszahlungen durch die Arbeitgeber.

## Meinungen

### Gewerkschaft zur Altersteilzeit

›Wir haben ja die Altersteilzeit nun vom Beginn aufs 59. Lebensjahr festgesetzt, aber von daher ist die Altersteilzeit durchaus regelbar und sie ist auch kostenneutral durchaus regelbar, wenn man diesen Demographiebetrag nimmt. Wir haben eine weitere Binnenfinanzierung, die man von außen nicht unbedingt sofort erkennt, wir haben ja den Wegfall der Abfindungsbeträge, die wir bisher bei der Altersteilzeit gezahlt haben. Das haben wir den Arbeitgebern nun nicht geschenkt, (...) wir haben das in einen Geldbetrag ausgerechnet und dann hochgerechnet: Wenn ich sechs Jahre Altersteilzeit mache, kommt dann eben ein Betrag von 15.000 Euro heraus. Also dieses Binnenfinanzierungsinstrument haben wir ja nach wie vor jetzt auch für die Altersteilzeit, sodass ohne Probleme etwas über 5 Prozent kostenneutral in Altersteilzeit gehen können, durchaus gerechnet mit den Kosten für eine Neueinstellung.‹ (IG BCE: 7)

Wie unsere eigenen empirischen Befunde zeigen (vgl. 3.3.5 unten), stellt die Möglichkeit zur Nutzung der Altersteilzeit im Blockmodell für Personalabteilungen und Betriebsrat nach wie vor eine der zentralen Forderungen an die Tarifpolitik dar. Nicht zuletzt deswegen, weil damit den Interessen vieler Beschäftigter Rechnung getragen wird:

›Die Abstimmung mit Füßen hat ergeben: Über 90 Prozent nehmen das Blockmodell, pauschal. Deshalb muss es ja nicht das ideale Mittel gewesen sein. Wir können uns da durchaus, die wir am grünen Tisch sagen, das ist vielleicht gar nicht so klug, aber die wollen es alle. Irgendwo hört es dann auf, Sie wissen, gegen solche Mehrheiten von 90 Prozent können Sie sich nicht durchsetzen.‹ (BAVC 1: 22)

Wird mit dem TV Demo – durchaus auch zur Überraschung der Tarifexperten beider Seiten – die jahrelang eingeübte Vorruhestandspraxis zumindest wirtschaftlich ›rechenbar gemacht, so zeigt sich, dass die Option Altersteilzeit bisher als letztlich wenig attraktiv gilt (siehe oben). Auf die Gründe für diese Zurückhaltung geben unsere Experteninterviews erste Hinweise. Zum einen: Auch wenn die Chemiebranche als die Vorruhestands- und Altersteilzeitbranche schlechthin gilt (vgl. oben), bleibt die Tatsache, dass in den vergangenen Jahren zwischen rund zwei Drittel (nach unserer eigenen Erhebung) und rund 80 Prozent (nach älteren Daten des IAB; vgl. oben) der Chemiebetriebe Altersteilzeit nicht genutzt haben. Eine Ursache dafür waren und sind die von den Unternehmen bei Nutzung der Altersteilzeit zu erbringenden jährlichen Rückstellungen, die manche – in der Regel kleinere – Betriebe finanziell durchaus belasten und deren Liquidität reduziert haben, so auch bei Betrieb CH<sub>4</sub> unseres Samples. Zum anderen – und dies ist sehr viel gravierender: Die Mittel, die von den Unternehmen pro Beschäftigten in den Demo-

graphiefonds eingezahlt werden, kommen bei der Altersteilzeitoption lediglich 5 Prozent der Belegschaft zugute und ein individueller Anspruch auf die Mittel besteht nicht. Für jüngere und vor allem mittlere Jahrgänge ist diese Option daher eher unattraktiv.

## Meinungen

### Gewerkschaft zur Altersteilzeit

›Wenn ich das jetzt natürlich für die Altersteilzeit nutze, dann habe ich eine Regelung für 5 Prozent der Beschäftigten, für die Älteren. Ich kann da sicherlich vernünftig argumentieren, dass wir damit natürlich den Jungen Chancen bieten ins Unternehmen reinzukommen, aber das ganze Mittelalterproblem, der Bauch, bleibt da schon mal außen vor.‹ (IG BCE: 10)

Als mögliche, immer noch nahe an einem vorzeitigen Ausstieg orientierte, alternative Regelung, scheint die Option ›Langzeitkonto‹ zu fungieren. Die vorliegenden Daten von HessenChemie (vgl. Schack/Volkwein 2010) und einige uns vorliegende Betriebsvereinbarungen zur Verwendung des Demographiebetrags zeigen, dass die stark gewählte Option ›Langzeitkonto‹ (27 Prozent der Chemiebetriebe, 41 Prozent der Beschäftigten in Hessen) nicht auf eine flexible Verteilung der angesparten Zeitkonten über die Erwerbslebensphase zielen, sondern ausschließlich eine Verwendung vor dem regulären Renteneintritt vorsehen. Der Vorteil bei der Wahl dieser Verwendung liegt darin, dass von diesen Zeitguthaben alle Beschäftigten profitieren.

### Tarifvertragliche Impulse ›jenseits‹ des Vorruhestands?

Wie bereits angesprochen, bündelt der TV Demo unterschiedliche, direkt oder indirekt mit dem demographischen Wandel zusammenhängende Themenfelder bzw. Regulierungsbereiche. Von besonderem Interesse sind dabei jene, die eine Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen für alle Beschäftigten thematisieren. Drei Felder – Arbeits(zeit)organisation, Gesundheitsförderung, Qualifizierung – werden im Tarifvertrag und in dessen Kommentar gesondert aufgegriffen. Im Regelungsbereich ›Arbeitsorganisation‹ wird auf die Bedeutung des Arbeitsschutzes und die Anwendung einschlägiger Schutzgesetze sowie die Gestaltung von Arbeitsplätzen nach dem ›Stand arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse‹ verwiesen. Betont werden auch die Möglichkeiten alternsgerechter Schichtplan- und Arbeitszeitgestaltung. Unter dem Stichwort ›Gesundheitsförderung‹ wird einerseits auf einschlägige Gesetze des Arbeits- und Gesundheitsschutzes verwiesen, darüber hinaus werden ›Empfehlungen‹ ausgesprochen und auf das insgesamt hohe Niveau des betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Chemieindustrie sowie auf die Eigenverantwortung der Beschäftigten für die Gesundheitsprävention abgehoben. Das Feld ›Qualifizierung‹ stellt ›nach diesem Tarifvertrag ein Angebot dar, das von den Betriebsparteien durch freiwillige Betriebsvereinbarung wahrgenommen und näher ausgestaltet werden kann‹ (TV Demo, § 6). Hierbei handelt es sich um den wortgleich übernommenen Qualifizierungs-Tarifvertrag aus dem Jahr 2003. Dieser ältere Tarifvertrag, der seinerseits in verschiedener Hinsicht Neues im Hinblick auf die Thematisierung und Regulierung neuer Formen betrieblicher Weiterbildung und Kompetenzentwicklung versucht hat (vgl. dazu Baethge et al. 2004), blieb in seiner Wirkung nach Ansicht der Verbandsexperten deutlich hinter den Erwartungen zurück. Insbesondere Klein- und Mittelunternehmen bzw. dortige Betriebsräte und – sofern vorhanden – Personalabteilungen, waren mit der Umsetzung der darin enthaltenen, durchaus sinnvollen Anstöße häufig überfordert. Ein großflächiges Engagement neuer Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung hat durch diesen Tarifvertrag in den Betrieben nicht stattgefunden.

## Meinungen

### Gewerkschaft zur Qualifizierung

›(D)ie Frage der Qualifizierung ist bei unseren Leuten wirklich sehr zurückhaltend aufgenommen worden, von daher haben wir auch nach 2003 relativ wenig Betriebsvereinbarungen bekommen, die sich dann neu mit dem Thema Qualifizierung beschäftigt haben. Das muss man ganz nüchtern sagen. Von daher ist natürlich der Ansatz beider Tarifvertragsparteien auch in diesem neuen Tarifvertrag noch mal gewesen, dass das Thema stärker jetzt noch mal gepusht werden muss, von beiden Seiten. Also von daher gibt es da zwischen beiden Verbänden überhaupt keinen Dissens, das Problem ist auf beiden Seiten, wie bekommen wir unsere Mitglieder da mitgenommen, damit umzugehen.‹ (IG BCE: 12)

Ob und inwieweit die Übernahme dieses älteren Qualifizierungstarifvertrags in den TV Demo an dieser zurückhaltenden Umsetzungspraxis etwas ändert, lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht sagen. Der Ball, so heißt es sowohl seitens der Arbeitgeber- wie der Arbeitnehmerseite, liegt in Bezug darauf jetzt bei den Betriebsräten und Personalabteilungen. Das Themenfeld Qualifizierung bzw. Kompetenzentwicklung ist jedenfalls eines jener Felder, das von besonderer Brisanz in den Betrieben ist, wie unsere Repräsentativbefragung zeigt (vgl. 3.3.5). Insgesamt handelt es sich bei den genannten ›Handlungsfeldern‹ aus Sicht der Verbandsvertreter um die eigentlich wichtigen, zukunftsweisenden Themen; freilich auch um ›dicke Bretter‹.

## Meinungen

### Arbeitgeberverband zu Handlungsfeldern der Betriebspolitik

›Die anderen Themen, die Sie ansprechen, die Themen Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation, Schichtmodelle, Gesundheit, sind Daueraufgaben. Die aber vor dem Hintergrund dessen, was an Rahmenbedingungen abläuft, nämlich, dass wir demographisch eine Veränderung in der Gesellschaft haben werden, die sich nahezu 1:1 auch in den Unternehmen widerspiegeln wird, werden diese Themen aufgewertet. Aber das sind dicke Bretter, die zu durchbohren sind, deshalb haben wir auch eine lange Laufzeit. Aber wichtig ist, neu oder auch mit mehr Aktivität auch in diese Themen einzusteigen, und die weiterhin dauerhaft oder mit einer höheren Intensität zu bearbeiten. Insofern sind da jetzt ganz unterschiedliche Elemente verknüpft worden, das ist das Ganzheitliche, das Herausfordernde, das Komplexe, aber hoffentlich auch das, was zu einer Wirkung führen wird.‹ (BAVC 2: 14)

### 3.3.4 Zwischenresümee

Die Chemieindustrie ist in der Frage der ›Sensibilisierung‹ für und der Diskussion über den demographischen Wandel deutlich weiter als die anderen Branchen unserer Untersuchung. Nicht zuletzt existiert hier ein Tarifvertrag, der in vielerlei Hinsicht innovative, prinzipiell für altersgerechte Betriebs- und Personalpolitik offene Regelungen enthält. Dass die Chemie-Tarifparteien in dieser Hinsicht, ähnlich wie die IG Metall in der Eisen- und Stahlindustrie, eine tarifpolitische Vorreiterrolle einnehmen, liegt – wie wir gesehen haben – nur zum Teil in aktuell drängenden demographiebedingten betrieblichen Problemlagen begründet.

Der TV Demo entspricht Forderungen nach einem ›systematischen tarifpolitischen Konzept‹ (Bispinck 2005), indem er zentrale Aspekte alters- und altersbezogener Regelungsbereiche bündelt und integriert. Dies gilt z. B. für die Frage einer größeren Flexibilität im Altersübergang, aber auch für die Betonung der Bedeutung von Qualifizierung im gesamten Erwerbsleben, Gesundheitsschutz und -prävention, die Schaffung alters- und altersgerechter Arbeitsbedingungen und Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Darüber hinaus erlaubt er die Fortführung der Altersteilzeit auch nach Ablauf der ohnehin kaum genutzten Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit. Der Erhalt der Möglichkeit zum vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben ist dabei keineswegs einer etwaigen ›Rückwärtsgewandtheit‹ der tarifpolitischen Akteure geschuldet, sondern hat seine Gründe zum einen in den physischen Belastungen der Chemiebeschäftigten. Zum anderen hat die verbreitete Nutzung von Vorruhestandsregelungen in der Chemieindustrie dazu geführt, dass es in den kommenden Jahren kaum ›altersbedingte Abgänge‹ geben wird, wodurch die Zahl frei werdender Stellen (für Auszubildende oder für Hochschulabsolventen) stark reduziert wird. Die Betriebe stehen mithin vor dem Problem ›verstopfter‹ Nachwuchskanäle in einer Phase, in der der Strukturwandel der Branche den anteiligen Bedarf an höher qualifizierten Beschäftigten eher steigen lässt. Aus dieser Problemwahrnehmung erklärt sich teilweise die sich abzeichnende Tendenz zur Verwendung der Mittel aus dem ›Demographiefonds‹. Und schließlich haben die zu erwartenden Nachwuchsprobleme die Tarifparteien im Rahmen der Tarifrunde 2010 dazu bewogen, einen ›Nachwuchssicherungsfonds‹ einzurichten, aus dessen Mitteln die Übernahme von Auszubildenden bezuschusst wird (vgl. BAVC 2010: 5). Gegenwärtig lässt sich noch nicht genau sagen, ob die Betriebe die im Tarifvertrag angelegten Möglichkeiten für flexiblere Regelungen zum Erwerbsausstieg bzw. Altersübergang nutzen werden. Ebenfalls bleibt abzuwarten, ob die eher als Empfehlungen an die Betriebsparteien formulierten Aspekte alter(n)sgerechter Arbeit in den Betrieben tatsächlich umgesetzt werden und Wirkung zeigen. Aus vorliegenden Studien zur Umsetzung qualitativer tarifvertraglicher Regelungen – etwa zur betrieblichen Weiterbildung im Rahmen des älteren LGRTV II und des jüngeren Qualifizierungstarifvertrags (TV-Q) in der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie (Bahnmüller et al. 1993; Bahnmüller/Fischbach 2003) – ist bekannt, dass solche Umsetzungsprozesse erhebliche Ressourcen auf beiden Seiten verlangen.

### **3.3.5 Alters- und altersgerechte Arbeits- und Betriebspolitik in der Chemie- und Pharmaindustrie? – Befunde aus Repräsentativbefragung und Fallstudien**

In diesem Abschnitt werden zu Beginn die Probleme genauer betrachtet, vor denen die Chemie- und Pharmabetriebe im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel stehen bzw. welche Probleme sie erwarten. Dabei fragen wir auch nach dem Einfluss, den die Wirtschafts- und Finanzkrise ggf. auf die Problemwahrnehmung nimmt. Im Anschluss gehen wir näher auf die Frage ein, welche Maßnahmen einer alters- und/oder altersgerechten Arbeits- und Betriebspolitik die Betriebe treffen. Aus den – freilich etwas älteren – Daten des IAB-Betriebspanels wissen wir, dass sich Betriebe mit der Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten der Belegschaften im Allgemeinen sehr schwer tun. Dies gilt insbesondere für Fragen einer lernförderlichen und altersdifferenzierten Arbeits(zeit)organisation und für die betriebliche Weiterbildung bzw. Kompetenzentwicklung. Im Falle der Chemieindustrie gingen wir davon aus, dass hier Maßnahmen einer sowohl alters- wie altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik signifikant stärker verbreitet sind als in den beiden Referenzbranchen. Diese Annahme beruhte auf der Überlegung, dass neue tarifpolitische Initiativen und Regulierungen wie der TV Demo, in der Regel zumindest teilweise auf Überlegungen, Praktiken und Initiativen von Unternehmen und Betrieben beruhen. Dieser Tarifvertrag hatte zu einzelnen Handlungsfeldern – insbesondere zur Qualifizierung – bereits tarifvertragliche Vorläufer. Seine Inhalte reflektieren die

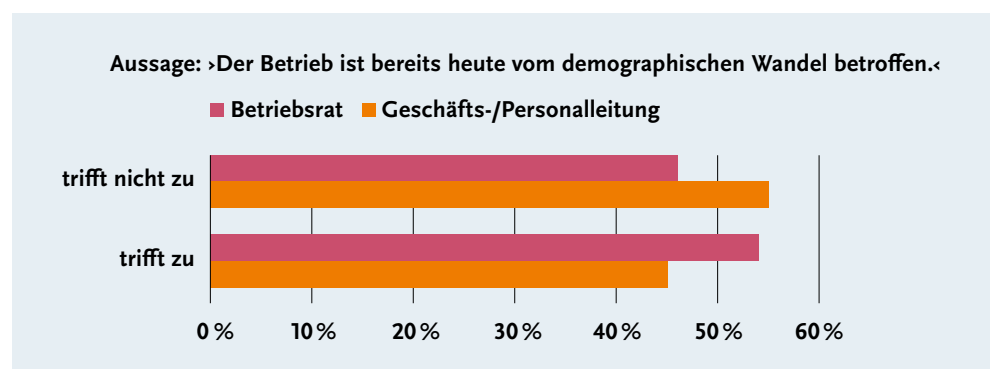
Anforderungen und teilweise bereits die Praktiken, wenn nicht aller Betriebe dieser Branche, so doch relevanter Teile dieser Klientel. Finden sich also alters- und/oder altersgerechte Maßnahmen und Instrumente in den Betrieben, mit denen diese auf die von ihnen benannten Problemlagen reagieren? In diesem Zusammenhang hat uns natürlich auch die Frage interessiert, welchen Einfluss der TV Demo in den Betrieben bereits hat und welche Veränderungsimpulse durch ihn erwartet werden. Der Abschnitt schließt mit einigen resümierenden Überlegungen zu den Potenzialen einer alters- und altersgerechten Arbeits- und Betriebspolitik in der Chemie- und Pharmaindustrie.

Zuvor noch eine Anmerkungen zu den Fallbetrieben: Wie Tabelle 3 in Kapitel 1 zu entnehmen ist, bilden unsere Kurzfallstudien lediglich einen bestimmten Betriebstypus ab, namentlich eher große bis Großbetriebe, die überwiegend Teile von Konzernunternehmen, teilweise auch der Konzern selber sind. Diese Fallauswahl liegt zum einen in unseren Auswahlkriterien begründet. Wir haben nur solche Betriebe ausgewählt, in denen bereits Ansätze einer demographieorientierten, alters- und/oder altersgerechten Arbeits- und Betriebspolitik feststellbar sind. Typischerweise findet man – jenseits bekannter ›Leuchtturmprojekte‹ – solche Ansätze eher in größeren Betrieben. Dieses Kriterium haben drei der vier Fälle erfüllt, bei Betrieb CH3 gilt dies nur sehr begrenzt. Zum anderen sind Betriebszugänge trotz intensiver Akquisebemühungen in kleineren Betrieben – auch krisenbedingt – nur selten überhaupt ermöglicht worden.

#### Betriebliche Problemwahrnehmungen und Problemlagen

Wie in Abschnitt 3.3.2 angerissen, zeigen die Befunde aus unserer Befragung, dass die Dringlichkeit und die mit der demographischen Entwicklung verbundenen Problemlagen, aus Sicht der betrieblichen Akteure stärker ausgeprägt sind, als es die diesbezüglich ohnehin nur begrenzt aussagefähigen Daten des IAB-Betriebspanels andeuten (vgl. Abb. 24). Allerdings gilt dies – wie wir zeigen können – weniger für die Gegenwart als vielmehr für die Zukunft. Manche Unternehmen und Betriebe reagieren auf diese zukünftigen Herausforderungen bereits heute, so auch drei unserer vier Fallstudienunternehmen, andere schieben die Problembearbeitung offensichtlich noch auf. Zunächst zur Problemwahrnehmung der Akteure. Auf die allgemein formulierte Frage, ob sie ihren Betrieb bereits heute vom demographischen Wandel betroffen sehen, geben 45 Prozent der Personalleitungen und 54 Prozent der Betriebsräte an, dass dies ›eher‹ oder ›voll‹ zutrifft. Gegenwärtig betrifft der demographische Wandel nur eine Minderheit der befragten Betriebe in stärkerem Maße, ebenfalls etwa ein Fünftel der Befragten sieht seinen Betrieb überhaupt nicht davon betroffen (nicht abgebildet).

**Abb. 24** Betroffenheit durch den demographischen Wandel heute – Sicht von Personalleitungen und Betriebsräten in Prozent



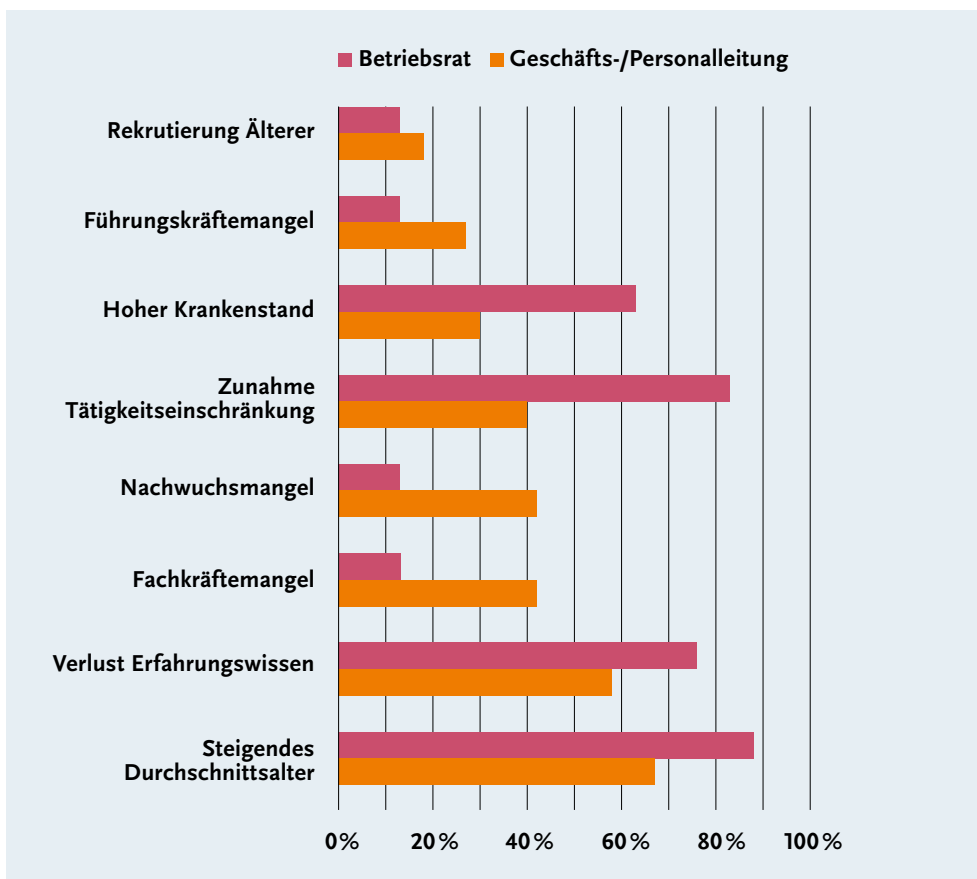
Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Ein Blick auf die Betriebsgrößen zeigt, dass Befragte größerer Betriebe (> 50 Beschäftigte) eine deutlich stärkere Betroffenheit feststellen als Befragte in kleineren Betrieben (nicht abgebildet); dieses Ergebnis korrespondiert mit jenen in den Vergleichsbranchen.

- Als Erklärungsvariablen für den Einfluss der Betriebsgröße kommen in Betracht, dass
1. besonders größere Betriebe eine altershomogene, durchschnittlich ältere Belegschaft haben;
  2. in größeren Betrieben bessere Informationen über die Altersstruktur und deren Entwicklung vorliegen bzw. die Akteure dort »aufgeklärter« sind.

Wir werden die möglichen Effekte dieser Variablen an späterer Stelle prüfen und diskutieren. Sieht man sich im nächsten Schritt die Problemfelder an, in denen sich der demographische Wandel in den Betrieben aus Sicht der Akteure bereits heute bemerkbar macht, dann zeigt sich das in Abbildung 25 skizzierte Bild<sup>50</sup> (vgl. Abb. 25). Augenfällig – und gleichzeitig wenig überraschend – ist, dass vor allem ein steigendes Durchschnittsalter der Belegschaft mit dem demographischen Wandel verbunden wird, gefolgt vom »Verlust von Erfahrungswissen«<sup>51</sup>.

**Abb. 25** Auswirkungen des demographischen Wandels heute – Sicht von Personalleitungen und Betriebsräten in Prozent



Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

<sup>50</sup> Befragt wurden hier nur diejenigen Betriebsparteien, die ihren Betrieb zuvor als bereits heute vom demographischen Wandel betroffen sehen.

<sup>51</sup> Dies mag angesichts der Tatsache, dass unter Bedingungen alternder Belegschaften das (gesammelte) Erfahrungswissen in den Betrieben eher zunehmen sollte, ein wenig überraschen. Wir interpretieren diesen Befund dahingehend, dass die Befragten hier eine Verkopplung mit der Wahrnehmung oder Erwartung eines schubweisen, ganze Alterskohorten umfassenden Ausstiegs vornehmen: Ein solcher schmälert das akkumulierte Erfahrungswissen aus betrieblicher Sicht schlagartig.

Einen Fachkräftemangel sehen lediglich die Personalverantwortlichen als eine bereits heute spürbare relevante Begleiterscheinung, Betriebsräte hingegen nicht. Für Letztere sind dagegen eher ein hoher Krankenstand und die Zunahme von Leistungs- oder Tätigkeitseinschränkungen als Ausdruck arbeitsinduzierter Belastungen schon heute sichtbare Auswirkungen des demographischen Wandels im Betrieb.

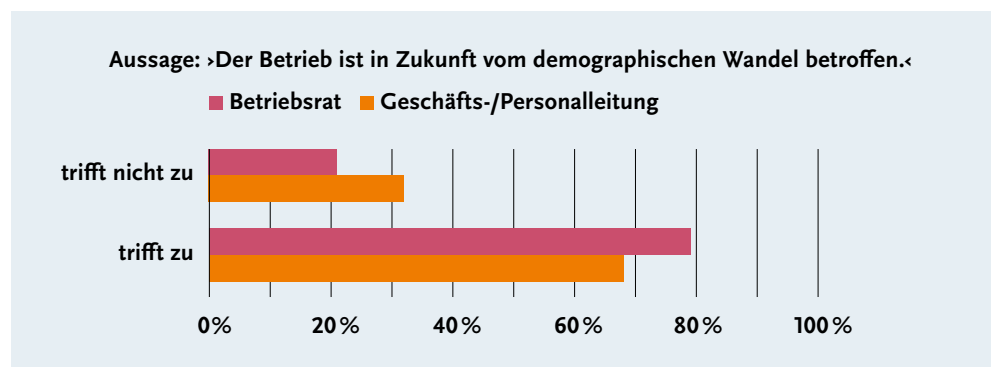
Beide Seiten beobachten dagegen keine verstärkte Rekrutierung Älterer in ihren Betrieben. Während sich demnach der demographische Wandel noch nicht als drängendes Problem darzustellen scheint, wird die kommende Entwicklung anders eingeschätzt: Die Frage, ob sie ihren Betrieb in Zukunft vom demographischen Wandel betroffen sehen, bejahen 68 Prozent der Geschäftsführungen und Personalleitungen bzw. 79 Prozent der Betriebsräte (vgl. Abb. 26).

## Meinungen

### Gewerkschaft zu Altersteilzeit

In Fallbetrieb CH2 wirken sich nach Betriebsratseinschätzung Arbeitsverdichtung und Unsicherheit vornehmlich auf die psychischen Arbeitsbelastungen der Beschäftigten negativ aus. Diesbezüglich rücken vor allem die Angestelltenbereiche in den Blickpunkt. Während in der Vergangenheit immer »vom klassischen Schichtarbeiter mit den extrem höchsten Belastungen« (CH2 BR) ausgegangen wurde, müsse man heute vor allem die psychischen Belastungen im Angestelltenbereich problematisieren. Dort seien die psychisch bedingten Erkrankungen »dramatisch angestiegen« (CH2 BR), weshalb man mittlerweile mit einer Organisation zusammenarbeitet, die die »sehr vielen Problemfälle (...) für uns betreut« (CH2 BR). Hauptsächlich Betroffene sind auch hier die älteren Beschäftigten – dazu werden tendenziell schon die über 40-Jährigen gerechnet –, denen der zunehmende Arbeitsdruck und eine Unternehmenskultur zu schaffen machen, die »erschreckend immer von diesen Minderleistern ausgeht, ohne das Potenzial der älteren Kollegen und die Erfahrung« anzuerkennen (CH2 BR: 10).

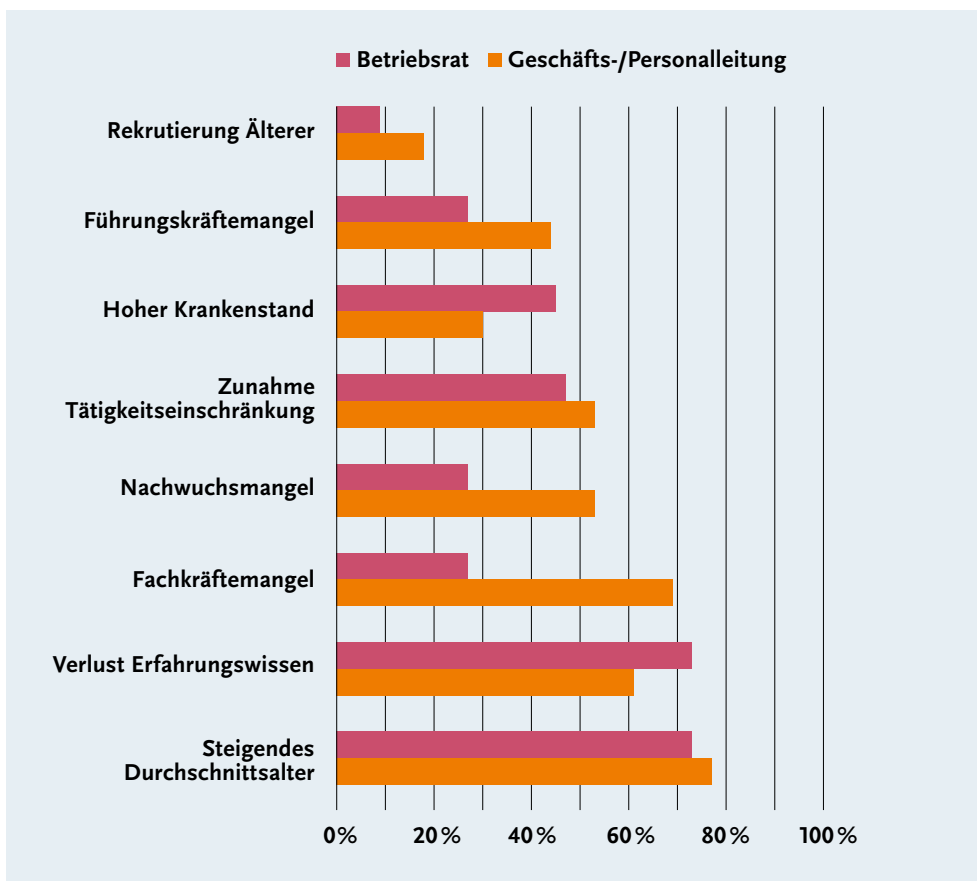
**Abb. 26** Betroffenheit durch den demographischen Wandel in Zukunft – Sicht von Personalleitungen und Betriebsräten in Prozent



Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Diese allgemein deutlich stärkere zukünftige ›Betroffenheitserwartung‹<sup>52</sup> – wenn auch vor allem bei den Geschäftsführungen und Personalleitungen – spiegelt sich auch in den erwarteten Auswirkungen des demographischen Wandels im Betrieb wider (vgl. Abb. 27). Hierbei werden die heute beobachteten Auswirkungen in denselben Feldern auch für die Zukunft prognostiziert: steigendes Durchschnittsalter, Verlust von Erfahrungswissen, Einschränkungen in der Leistungsfähigkeit und – insbesondere seitens der Personalverantwortlichen – Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften. Auffallend ist jedoch, dass weder Personalverantwortliche noch Betriebsräte im Gefolge des demographischen Wandels von steigenden Krankenständen oder von gravierenden Problemen bezüglich der Rekrutierung von Fach-, Führungs- oder Nachwuchskräften ausgehen. Auffallend ist auch: Dass der demographische Wandel (in Gestalt der Schrumpfung des Arbeitskräfteangebots) zu einer steigenden Rekrutierung Älterer führen könnte, wird von den Chemiebetrieben nahezu ausgeschlossen; ein verändertes Rekrutierungsmuster im Sinne einer ›Hinwendung zu Älteren‹ zeichnet sich offensichtlich nicht ab.

**Abb. 27** Auswirkungen des demographischen Wandels in der Zukunft – Sicht von Personalleitungen und Betriebsräten in Prozent



Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Ohne die Befragungsergebnisse aufgrund der geringen Fallzahlen überbewerten zu wollen, zeigen unsere Ergebnisse, dass der demographische Wandel für die Betriebe insgesamt kein Problem darzustellen scheint, das gegenwärtig ›auf den Nägeln‹ brennt. Dass dies so ist, hat möglicherweise drei Gründe: Entweder sind die erwarteten

<sup>52</sup> Die mit Blick auf die Gegenwart angesprochenen starken Betriebsgrößeneffekte ebnen sich in Bezug auf die Zukunftserwartungen deutlich ein, allerdings bleibt es dabei, dass sich auch in Zukunft eher größere Betriebe vom demographischen Wandel betroffen sehen.



objektiven Problemlagen tatsächlich weniger kritisch, als gemeinhin angenommen wird oder die Betriebe bzw. die betrieblichen Akteure gehen davon aus, dass sie ihre ›Hausaufgaben‹ zum demographischen Wandel erledigt haben. Drittens ist aber auch möglich, dass die zum Zeitpunkt der Befragung auf die Branche durchschlagende Finanz- und Absatzmarktkrise die Prioritäten verschoben hat.

Zunächst zu etwaigen Krisenfolgen. Hier ist festzuhalten, dass etwa die Hälfte aller Betriebe zumindest teilweise von der Krise beeinträchtigt ist, auch wenn sich lediglich eine Minderheit ›eher stark‹ oder ›sehr stark‹ betroffen sieht: Unter den Geschäftsführungen bzw. Personalleitungen (GF/PL) sind 15 Prozent, unter den Betriebsräten (BR) 14 Prozent dieser Auffassung. Als teilweise von der Krise betroffen sehen sich (bzw. ihre Firmen) 43 Prozent der GF/PL bzw. 47 Prozent der BR. Gar nicht oder wenig betroffen sind laut GF/PL immerhin 43 Prozent, laut BR 40 Prozent der Betriebe<sup>53</sup>. Innerhalb der Gruppe der ›krisenbetroffenen Betriebe‹ sind zwischen 33 Prozent (BR) und 40 Prozent (GF/PL) der Befragten der Auffassung, dass die Krise aktuell andere Prioritäten setzt.

### Blick in die Betriebe

#### Demo-TV und Wirtschaftskrise

Die Krise hat die Umsetzung des Tarifvertrags Demographie in einzelnen Betrieben nicht nur verzögert, sondern erzeugt bei den Beteiligten mitunter ein gehöriges Maß an Unsicherheit und die Gefahr, dass – wie es in Betrieb CH2 heißt – einem ›an und für sich‹ sehr sinnvollen Instrument ein Stück weit die Grundlage entzogen wird:

›Bei dem Tarifvertrag hat uns die Wirtschaftskrise wirklich schlagartig eingeholt. Wir werden (...) selbstverständlich bis Ende des Jahres versuchen und wir werden es auch schaffen, eine Betriebsvereinbarung über den Fonds, der da enthalten ist, abzuschließen. Aber dieser große Schlag, dass man auch diese [qualitativen Elemente] aus dem Tarifvertrag umsetzt, wird etwas dauern. Es ist im Moment wirklich so – und das hat auch der Workshop mit den Vorgesetzten letzte Woche gezeigt –, dass man sagt: ›Es ist wunderschön, was wir jetzt hören. Das ist alles prima, aber was soll ich mir Gedanken machen, wie ich einen 55-Jährigen beschäftige, wenn der Personalleiter morgen kommt und sagt, den tun wir über Vorruhestand raus, weil wir restrukturieren müssen.‹ Im Moment beißt sich das Ganze noch sehr stark.‹ (CH2BR: 17)

Wiederum eine starke Minderheit (33 Prozent der BR; 43 Prozent der GF/PL) ist der Meinung, dass das Thema demographischer Wandel durch die Krise sogar wichtiger geworden ist. Und eine unter den Betriebsräten deutliche (89 Prozent), unter den GF/PL etwas weniger große (57 Prozent) Mehrheit meint, dass das Thema trotz der Krise unvermindert wichtig ist. Ebenfalls wird deutlich, dass in diesen Betrieben beide Betriebsparteien den Stellenwert der demographischen Veränderungen in der längeren Perspektive als relativ hoch einschätzen: Dass das Thema durch die Krise längerfristig ›vom Tisch‹ ist, erwartet nur eine Minderheit. Der Einfluss der zum Befragungszeitpunkt Ende 2009/Anfang 2010 noch virulenten Wirtschaftskrise auf die Bewertung der Bedeutung des demographischen Wandels ist insofern begrenzt.

Wie steht es um die ›objektiven‹ Problemlagen der Betriebe? Sind diese weniger dramatisch, als im allgemeinen Diskurs unterstellt? Zum Teil haben wir zu dieser Frage bereits einige Hinweise darauf gefunden, dass die Betroffenheit in der Gegenwart als nicht sehr

<sup>53</sup> Die für die Branche insgesamt also durchaus kräftigen Krisenfolgen spiegeln sich in unseren Betrieben insofern nicht unbedingt wieder.

groß eingeschätzt wird. Beide Betriebsparteien sehen insbesondere in Einschränkungen der Leistungsfähigkeit älter werdender Belegschaften und in Fragen des Wissenserhalts (Fachkräfte-Dimension) und Wissenstransfers (Erfahrungswissen) die am stärksten drängenden Probleme. Dieser Befund bestätigt sich in unseren Fallstudien und lässt sich konkretisieren.

## Blick in die Betriebe

### Einschätzungen zum ›Demographieproblem‹

Fallbetrieb CH<sub>1</sub> stellte im Rahmen einer Altersstrukturanalyse, die bereits im Jahr 2006 durchgeführt wurde, fest, dass das Durchschnittsalter der Belegschaft mit 47 Jahren bereits heute überdurchschnittlich hoch ist. Eine Prognose in Form einer einfachen Fortschreibung ergab für das Jahr 2016, dass dann fast 2/3 der Belegschaft über 50 Jahre alt sein werden. Dies vor dem Hintergrund, dass der Betrieb insgesamt einen überdurchschnittlich hohen Krankenstand zu verzeichnen hat und aufgrund der demographischen Alterung mit einer deutlichen Zunahme von Leistungs- und Tätigkeitseinschränkungen konfrontiert sein wird. Stark verbreitet sind in Betrieb CH<sub>1</sub> Skelett- und Rückenerkrankungen sowie hohe Belastungen durch Schichtarbeit, wohingegen Fragen des Wissens- und Kompetenzerhalts eine untergeordnete Rolle spielen. Auch Betrieb CH<sub>4</sub> ist mit einer deutlich älter werdenden Belegschaft konfrontiert, die den körperlich und – insbesondere im Angestelltenbereich auch psychisch – belastenden Aufgaben tendenziell immer weniger gewachsen sein wird. Arbeitsintensivierung und Verdichtung sind nicht zuletzt das Ergebnis umfassender Restrukturierungen und Rationalisierungen in der Produktion. Im Gefolge dessen kam es auch zu einer Auslagerung bzw. Externalisierung von solchen Prozessen bzw. Aktivitäten – etwa von Handwerker- und Logistikleistungen. Dies waren neben ›Badehäusern‹ und Pfortnerbereichen jene Felder, in denen in der Vergangenheit ›leistungsgeminderte‹ Beschäftigte untergebracht wurden. ›Wir haben auch keine Stellen mehr, wo man den Angeschlagenen hinpacken könnte. Das waren früher auch diese Hilfsstellen, Kauenwärter oder so, an großen Standorten. Die sind mittlerweile alle schon gestrichen worden. Es ist auch ein Problem: Wo kann ich einen angeschlagenen Mitarbeiter im Unternehmen unterbringen?‹ (CH<sub>4</sub> BR: 10)

In Fallbetrieb CH<sub>2</sub> wird die Brisanz des ›Demographie-Problems‹ insbesondere perspektivisch als relativ hoch eingeschätzt, auch wenn die Probleme noch nicht akut sind. Als zentrale Problemfelder im Zusammenhang mit der Entwicklung der Beschäftigtenstruktur gelten dort zum einen die zukünftig erwartete starke Zunahme leistungsgeminderter Beschäftigter in der Produktion, für die wie in Betrieb CH<sub>4</sub> keine ›Schon-Arbeitsplätze‹ mehr zur Verfügung stehen. Dort war es in der Vergangenheit üblich, ›die Älteren, wenn sie nicht mehr konnten, ab einem gewissen Alter ins Wasch- und Badehaus [zu stecken], [die] haben da Tagschicht gemacht, hatten Entgeltsicherung, das gleiche Geld wie vorher verdient und hatten einen angenehmen, ruhigeren Job. Diese Arbeitsplätze gibt es nicht mehr‹ (CH<sub>2</sub> PL: 28). Zum anderen werden die Qualifikationsdefizite häufig älterer, ›klassischerweise‹ ohne einschlägige Chemieausbildung im Betrieb tätiger Produktionsbeschäftigter als wachsendes Problem erkannt. Vor dem Hintergrund einer Fachkräftelücke im regionalen Arbeitsmarkt und angesichts eines (weiter) steigenden Technisierungsniveaus in der Produktion werden Qualifikationsdefizite zunehmend problematisch.

Unsere Befunde zu Problemwahrnehmung und -betroffenheit der Chemie- und Pharmabetriebe im bzw. durch den demographischen Wandel lassen sich so zusammenfassen:

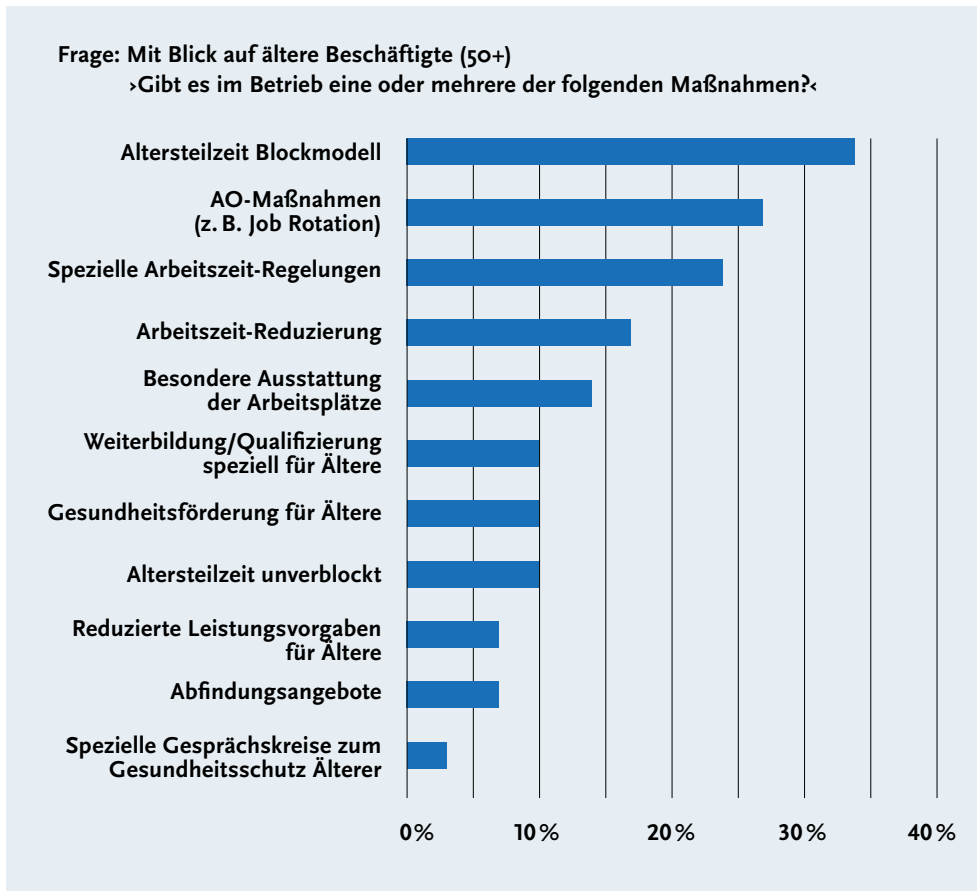
- Die demographische Alterung wird von den betrieblichen Akteuren in der Chemieindustrie im Großen und Ganzen zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht als ein Problem gesehen, das »auf den Nägeln brennt«.
- Eine Ausnahme stellt die Fachkräfteversorgung dar.
- Für die Zukunft werden die Folgen des demographischen Wandels in sehr viel größerem Umfang als problematisch angesehen.
- Neben Fachkräftemangel und Know-how-Verlust stechen vor allem die psychischen und physischen Belastungen heraus.
- Hohe körperliche Belastung ist nach wie vor ein zentrales Problemfeld betrieblicher Arbeits- und Leistungs politik, das sich durch alternde Belegschaften vergrößert.

### **Verbreitung alters- und altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik**

Wie bereits erwähnt, zielt unsere Befragung auch darauf ab, differenziertere Informationen darüber zu gewinnen, ob und in welchem Umfang die betriebliche Arbeits- und Personalpolitik alters- und auch altersngerechte Maßnahmen verfolgt oder plant. Ohne diese Begriffe in der Befragung explizit zu verwenden, sprachen wir mit Blick auf altersngerechte Maßnahmen von solchen, »die sich an alle Beschäftigten im Betrieb, unabhängig von ihrem Alter, richten«, mit Blick auf altersngerechte bzw. differenzierte Maßnahmen von jenen, »die sich gezielt an ältere Beschäftigte (50+) im Betrieb richten«. Die jeweiligen Frageblöcke gruppierten sich grob entlang folgender Handlungsfelder bzw. Dimensionen: Arbeitsorganisation und Arbeitszeit, Work-Life-Balance, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung sowie Gesundheitsschutz/-förderung.

Zunächst zu den Maßnahmen, die sich gezielt an Ältere wenden, d. h. altersdifferenzierte und altersngerechte Maßnahmen. Abbildung 28 zeigt, dass Altersteilzeit im Blockmodell – sofern man diese überhaupt unter dieser Rubrik subsumieren sollte – mit deutlichem Abstand die am weitesten verbreitete Maßnahme einer altersngerechten Arbeits- und Personalpolitik ist. Danach folgen arbeitsorganisatorische Maßnahmen zum Belastungsausgleich, spezielle Arbeitszeitregelungen für Ältere und die unverblokte Altersteilzeit. Insgesamt ist auffällig, dass Altersteilzeit in Betrieben der Chemieindustrie sehr viel stärker verbreitet ist, als nach den Ergebnissen des IAB-Betriebspanels aus dem Jahr 2006 bekannt ist. Wie oben bereits erwähnt, liegt die Altersteilzeitquote unter den 55- bis 64-jährigen Chemie- und Pharmabeschäftigten bei etwa 32 Prozent (vgl. Brussig et al. 2009).

**Abb. 28** Altersgerechte Maßnahmen (für Beschäftigte 50+) in Chemie- und Pharmabetrieben in Prozent (Angaben der Geschäfts-/Personalleitungen)



Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Betrachtet man die Angebote von Betrieben zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dann ist das Ergebnis insgesamt ernüchternd. Die überwiegende Mehrheit der Betriebe verfügt nicht über altersdifferenzierte Maßnahmen oder Angebote für Ältere. Zwar sind ›arbeitsorganisatorische Maßnahmen zur Vermeidung einseitiger Belastungen, z. B. Job Rotation‹ – in 28 Prozent der Betriebe – sowie gesonderte Arbeitszeitregelungen für Ältere – in einem Viertel der Betriebe – auf niedrigem Niveau verbreitet. Vor allem fehlt es jedoch an Angeboten zur Weiterbildung für Ältere und zur Gesundheitsförderung. Speziell das Fehlen von Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten für Ältere, die auf ihre Bedürfnisse hin zugeschnittene Qualifizierungsformen und Programme benötigen, ist sicherlich problematisch. Deren Fehlen überrascht nicht zuletzt deshalb, weil der Mangel an Weiterbildungsbeteiligung in den Betrieben als eines der hauptsächlichen Personalprobleme in Bezug auf ältere Beschäftigte angesehen wird. So sagen 45 Prozent der GF/PL und 33 Prozent der BR, dass Ältere (50+) einen hohen Bedarf an Weiterbildung und Qualifizierung hätten. Ein Drittel der GF/PL konstatiert, dass die geringe Weiterbildungsbeteiligung Älterer ein Problem darstellt (nicht abgebildet).

Offensichtlich – und dies führt zurück auf die tarifpolitische Ebene – hat der im Jahr 2004 abgeschlossene Qualifizierungstarifvertrag Chemie, der gerade auch die Notwendigkeit der Qualifizierung Älterer betont hat, diesbezüglich in den Betrieben vergleichsweise wenig Wirkung entfaltet. Allerdings ist auch zu berücksichtigen, dass neben den Qualifizierungsangeboten und der Qualifizierungsnotwendigkeit auch ein Weiterbildungsbedürfnis und -interesse der älteren Beschäftigten gegeben sein muss. Immerhin

ein Drittel der GF/PL und der Betriebsräte sind der Meinung, dass Ältere tendenziell eine geringe ›Weiterbildungsneigung‹ zeigen. Auch wenn solche Einschätzungen generell mit Zurückhaltung behandelt werden sollten, korrespondieren sie mit vorliegenden empirischen Befunden insofern, als die Weiterbildungsinteressen nicht nur Ausdruck individueller Bildungsaspiration (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 2004) sind, sondern entscheidend von den zur Verfügung stehenden Lernmöglichkeiten und -formen und den Entwicklungsmöglichkeiten abhängen, die sich Älteren im Betrieb eröffnen (vgl. auch Morschhäuser 2006). Fehlende betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten sieht jeder vierte befragte BR (27 Prozent) und jeder dritte GF/PL (31 Prozent) als ein Problem an, das ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrifft. Die überwiegende Mehrheit der Befragten sieht diesbezüglich jedoch keine besonderen Probleme für Ältere, allerdings deuten unsere Daten und auch Befunde aus den Fallstudien durchaus auf einen Zusammenhang zwischen fehlenden Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten und geringer ausgeprägter Weiterbildungsneigung der Älteren hin.

### Blick in die Betriebe

#### Einschätzungen zur Qualifizierung

In Betrieb CH2 hat der Betriebsrat zu den Themen Qualifizierung sowie Personalplanung und -entwicklung schon vor Jahren auf Defizite hingewiesen. Den Beschäftigten würden zuwenig persönliche und berufliche Entwicklungsperspektiven eröffnet. Bisher jedoch findet eine altersdifferenzierte und altersgerechte Qualifizierung Älterer im Betrieb nicht statt, allerdings werden mangelnde Qualifizierungsanstrengungen für die Produktionsbeschäftigten generell konstatiert – nicht nur vom Betriebsrat, sondern auch von der Personalabteilung: ›Gerade im Bereich Produktion ist [Qualifizierung] vernachlässigt worden. Qualifizierung ist da Mangelware.‹ (CH2 PL: 22) Der Qualifizierungstarifvertrag hat bei CH2 bis dato keine Qualifizierungsimpulse gesetzt. Dies will man nun (gemeinsam) ändern, denn ›... Qualifizierung ist ein Thema Demographie‹ (CH2 PL: 20). Für den BR ist Qualifizierung deswegen zentral, weil den Beschäftigten damit persönliche und berufliche Entwicklungsperspektiven eröffnet werden. Er nutzt die Thematisierung des demographischen Wandels dabei (auch) als Mittel zum Zweck, dieses ›Kernthema der Personalpolitik‹ endlich umzusetzen: >>

>[W]enn ich Mitarbeiter über die Qualifizierungsschiene an andere Positionen versetzen kann, hilft mir das auch beim demographischen Wandel. Das ist aber ein Thema, was wir Betriebsräte schon gehabt haben, als noch keiner vom demographischen Wandel gesprochen hat, dass diese Kernthemen der Personalpolitik bearbeitet werden.‹ (CH2 BR: 15 f.)

Im Hinblick auf die Arbeitsorganisation zeigt die Befragung, dass hier durchaus Potenziale für eine altersgerechte Arbeits- und Personaleinsatzpolitik liegen können. In der deutschen Chemieindustrie wurde in den 1990er Jahren mit Team- oder Gruppenarbeitskonzepten experimentiert (vgl. Briken 2004), allerdings sind diese im Vergleich etwa zur Metall- und Elektroindustrie insgesamt weniger stark verbreitet. Die Gründe dafür liegen in den stofflich-organisatorischen Bedingungen der technischen Prozesse und Arbeitsabläufe sowie in Sicherheitsaspekten begründet, die eine umfassendere Funktionsintegration und Arbeitsplatzrotation häufig hemmen. Auch wenn die Mehrheit der Betriebe hier inaktiv ist, gibt es doch eine starke Minderheit (tendenziell eher wieder Großbetriebe), die offensichtlich versucht, die Arbeitsorganisation so zu gestalten, dass sie Älteren einen gewissen Belastungsausgleich ermöglicht.

## Blick in die Betriebe

### Einschätzungen zur Arbeitsorganisation

Freilich zeigt etwa die Praxis in Betrieb CH4, dass solcherlei arbeitsorganisatorische Maßnahmen zwar durchaus vorhanden, jedoch nicht – jedenfalls nicht explizit – mit einem Potenzial zur Reduzierung arbeitsinduzierter Belastungen verbunden sind.

›Bewusst, dass man Arbeitsbelastung gezielt anders verteilt, würde ich sagen, bewusst angelegt in so einem Projekt nicht. Wenn, dann ist das eher etwas, was innerhalb der Schichtgruppe organisiert wird. (...) Den Karl sollte man nicht mehr bestimmte Arbeiten machen lassen. Dass das ein Jüngerer macht. Dass das eigentlich von den Schichten oder von den Arbeitsgruppen selbst organisiert wird. Ich hoffe ja. Ich weiß es nicht. Zum Teil ist es schwer einzuschätzen.« (CH4 BR: 24)

Die Personalleitung dieses Großunternehmens sieht mit Blick auf Arbeitsorganisation und -gestaltung den größten Handlungsbedarf, nicht nur mit Blick auf das eigene Unternehmen:

›Das ist definitiv ein ganz wesentlicher Schwerpunkt, der glaube ich, auch flächendeckend in den Unternehmen noch nicht ausreichend ausgeprägt ist. Da sind wir noch am Anfang, ich würde sagen, am Anfang einer Entwicklung. Es wird alles mögliche angeboten und getan, aber es wirklich systematisch zu machen, frühzeitig zu gucken, Programme anzubieten und so weiter, das ist sicherlich noch nicht ausreichend vorhanden in Unternehmen.« (CH4 PL: 12) ›Das ist der Punkt, der am schwächsten ausgebildet ist. Wo spezifisch darauf bezogen die Maßnahmen am wenigsten ... da sind ja eine ganze Menge Dinge, die irgendwie zusammenspielen und man könnte dann, also wenn man jetzt mal irgendwie ein bisschen rosa malen wollte, dann könnte ich ja alles Mögliche vielleicht da hinzirkeln, zu sagen, da machen wir ja schon was. Und das wirkt ja auch darauf, altersgerechtes Arbeiten zu ermöglichen, aber um da irgendwie ganz ehrlich aufzuschlagen, das ist das Thema. Das ist ganz konkret darauf bezogen, ein großer Handlungsbedarf noch.« (CH4 PL: 21/22)

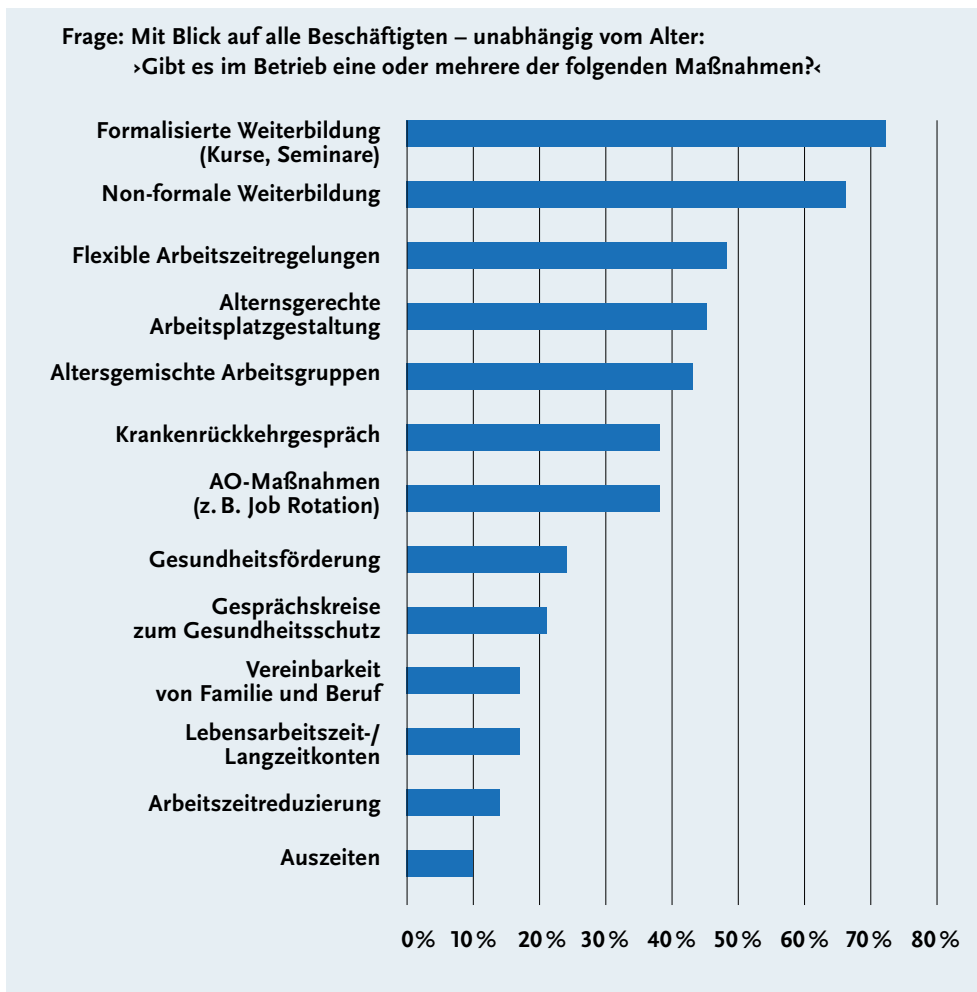
Dass die überwiegende Zahl der Unternehmen kaum oder gar keine altersdifferenzierten Angebote bereithält, um die Arbeitsfähigkeit (bereits) Älterer zu erhalten oder zu verbessern, hat – so zeigen auch unsere Experteninterviews – vor allem zwei Gründe:

- Es besteht nach wie vor ein Zielkonflikt zwischen Instrumenten und Normen, die auf einen vorzeitigen Ausstieg gerichtet sind (ATZ) und solchen Maßnahmen, welche die Arbeitsfähigkeit verlängern können (Qualifizierung, Personalentwicklung, Arbeitsorganisation). Sowohl die Beschäftigten (als beispielhaft wird von einem Interviewpartner ein älterer Beschäftigter mit den Worten zitiert: ›Was soll ich mich noch mit 52 qualifizieren, wenn ich mit 58 sowieso gehe?‹) als auch die Betriebe scheuen die mit der Weiterbildung einhergehenden Investitionen.
- Speziell an eine bestimmte Altersgruppe gerichtete betriebliche Programme oder Maßnahmen können von den Betroffenen – auch wenn sie ›positiv‹ gemeint sind –, als Stigmatisierung verstanden werden. Dies gilt z. B. für Überlegungen, die Leistungsanforderungen oder -vorgaben an Ältere zu reduzieren. Wie uns aus Betrieben berichtet wurde, lehnen Ältere – sofern sie nicht ärztlich als ›Leistungsgeminderte‹ oder ›Leistungsgewandelte‹ anerkannt und eingestuft sind – solche Überlegungen ab: Sie wollen als ebenso leistungsfähig wie Jüngere verstanden werden. Wenn in besonderer Weise auf Leistungseinschränkungen oder das Alter Rücksicht genommen wird, dann geschieht dies vornehmlich durch informelle Abstimmung in der Gruppe bzw. unter Kollegen.

In Fallbetrieb CH4, einem Großunternehmen, nutzt man eine weitere Variante der Schaffung von Arbeitsplätzen für ältere, leistungsgeminderte Beschäftigte: Betriebliche Funktionsbereiche, die in Zeiten von Rationalisierung und ›Verschlankung‹ abgeschafft oder ausgelagert wurden, wie z. B. Pförtnerdienstleistungen oder Verpackungstätigkeiten im Bereich Logistik, wurden re-integriert. Diese Lösung des zukünftig noch deutlicher werdenden Arbeitsplatzbedarfs für Ältere und insbesondere Leistungsgeminderte dürfte freilich Großbetrieben mit entsprechend ausgeprägter funktionaler Differenzierung und einer ›kritischen Masse‹ an Arbeitsplätzen vorbehalten sein.

In welchem Umfang sind die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen – vermittelt über die Perspektive der betrieblichen Akteure – als alternsgerecht zu bezeichnen? Hier zeigt sich (vgl. Abb. 29) ein deutlich höheres Angebotslevel und eine größere Breite an betrieblichen Maßnahmen in unterschiedlichen Handlungsfeldern. Auch wenn wir aufgrund dieser Angaben nicht sagen können, für wie viele und welche Beschäftigten einzelne Maßnahmen und Instrumente angeboten bzw. von den Beschäftigten genutzt werden, ist auffallend, dass die Betriebe der Chemie- und Pharmaindustrie in Bezug auf alternsgerechte Ansätze bereits heute recht aktiv sind. Auffallend ist auch, dass Weiterbildungsangebote in den Betrieben am stärksten verbreitet sind, wobei – wie man insbesondere bezüglich formalisierter betrieblicher Weiterbildung weiß – damit noch wenig darüber gesagt ist, wer bzw. welche Beschäftigtengruppe tatsächlich von diesen Angeboten profitiert (bekanntlich in der Regel bereits höher Qualifizierte). Auch hierbei treten Unterschiede zwischen verschiedenen Betriebsgrößen insofern hervor, als etwa ein Drittel der kleineren Betriebe unter 50 Beschäftigten weder non-formale noch formalisierte Weiterbildung betreibt.

**Abb. 29** Altersgerechte Maßnahmen in Chemie- und Pharmabetrieben in Prozent (Angaben der Geschäfts-/Personalleitungen)



Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Ein zweites Feld, auf dem die Betriebe teilweise sehr aktiv sind, ist das Feld der Gesundheitsförderung. An den Befragungsergebnissen fallen hier die besonders starken Unterschiede zwischen den Betriebsgrößenklassen auf: So finden sich bei 95 Prozent der kleineren Betriebe weder Angebote zur Gesundheitsförderung noch Gesprächskreise zum Gesundheitsschutz. Demgegenüber zählen bei fast 70 Prozent der größeren Betriebe Maßnahmen der Gesundheitsförderung und bei immerhin noch 60 Prozent Gesprächskreise zum Maßnahmenset.

**Blick in die Betriebe**

**Arbeitskreis Gesundheitsförderung**

In Fallbetrieb CH1 gibt es seit längerem einen ›Arbeitskreis Gesundheit‹, bei dem allerdings bisher keine Verknüpfung zum Demographiethema bestand. Dies soll nun geändert werden, der Arbeitskreis wird zu einem ›Arbeitskreis Demographie und Gesundheit‹ erweitert. Dies wirkt sich auf die bestehenden Tätigkeiten des Arbeitskreises aus, indem beispielsweise die Belastungsanalysen zu Arbeitsplatzanalysen erweitert werden, die gezielt die demographischen Herausforderungen im Unternehmen >>



## Blick in die Betriebe

>>

berücksichtigen sollen. In den vier Jahren seit Aufbau eines Gesundheitsmanagements konnte der überdurchschnittliche Krankenstand in diesem Unternehmen auf den Krankenstand vergleichbarer Unternehmen gesenkt werden.

Auch in Fallbetrieb CH<sub>2</sub> existiert seit einigen Jahren ein »Arbeitskreis Gesundheitsförderung«, der thematisch ausdifferenziert und um die Perspektive »Demographie« – gewissermaßen als Querschnittsthema – erweitert wird. Insgesamt hat man aus dem »Arbeitskreis Gesundheitsförderung« heraus fünf thematische Schwerpunkte entwickelt, die jeweils von gemeinsam besetzten Arbeitsgruppen (zuzüglich Arbeitssicherheit und Werksarzt) bearbeitet werden:

1. Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz
2. Gesundheitsprävention/-förderung
3. Unternehmensführung/Kommunikation
4. Arbeitsorganisation/Arbeitszeit
5. Qualifizierung

Im Rahmen des Themenfelds Arbeitssicherheit beginnt man dort, ergänzend zur gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsanalyse, auch Belastungs- bzw. Risikoanalysen zu machen. Damit will man zukünftig die Belastungswirkung einzelner Arbeitsplätze in physischer wie psychischer Hinsicht erfassen und sie nach ihrer »Demographietauglichkeit« kategorisieren.

Auch im Großunternehmen CH<sub>4</sub> gibt es umfängliche Angebote zur Gesundheitsförderung. Zwar zählt dieses Feld dort zu den »klassischen« Themen der Personal- und Interessenvertretungspolitik, doch hat es durch die Diskussionen um den demographischen Wandel eine stärkere Bedeutung erlangt:

»Was in Unternehmen jetzt immer stärker eine Rolle spielt, ist dieser ganze Bereich Prävention, Gesundheitsförderung. Auch bei uns. Vor allem haben wir es geschafft, (...) wirklich auch Gesundheitsförderungsprogramme durchzusetzen, wo wir auch mit Externen zusammengearbeitet haben, dass man Leute auch versucht dazu zu bewegen, mal selbst etwas zu tun. Fitness-Studio. Wo man sagt, dass Leute selbst etwas machen sollen. Man bietet Kurse an. Angefangen von Rückenkursen bis alles Mögliche, nur um den Mitarbeitern bewusst zu machen: »Du musst länger arbeiten und zum länger Arbeiten gehört auch, dass man mit seiner Gesundheit vernünftig umgeht.« Also da ist jetzt, glaube ich, in den letzten Jahren ein Wandel eingetreten, dass man solche Dinge auch hat durchsetzen können.« (CH<sub>4</sub> BR: 19/20)

Beachtenswert ist auch das in einzelnen Handlungsfeldern sichtbare hohe Niveau geplanter Aktivitäten, jedenfalls dann, wenn man die BR-Auskünfte zugrunde legt (nicht abgebildet): Die Einführung von Maßnahmen »alternsgerechter Arbeitsplatzgestaltung«, »Lebensarbeitszeitkonten/Langzeitkonten«, »Auszeiten (»Sabbaticals«)«, »Programme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (»Work-Life-Balance«)« sowie »Krankenrückkehrgespräch als Instrument der Gesundheitsförderung« planen zwischen 27 und 40 Prozent der Betriebe.

Es zeigt sich in der Tendenz, dass für die Frage, ob und in welchem Umfang Betriebe Maßnahmen einer alternsgerechter Arbeits- und Betriebspolitik bereits haben oder planen, mehrere Faktoren bedeutsam sind. Teilweise ist Betriebsgröße, damit einhergehend

z. B. das Vorhandensein einer Personalabteilung oder eines Betriebsarztes<sup>54</sup> ein Faktor. Wichtiger ist jedoch die Präsenz eines Betriebsrats im Hinblick auf einige Maßnahmenfelder (vgl. Tab. 12).

**Tabelle 12** Ausgewählte altersgerechte Maßnahmen (vorhanden oder geplant) in Betrieben mit Betriebsrat (N=8) und in Betrieben ohne Betriebsrat (N=21)<sup>55</sup>; Angaben in Prozent

Maßnahme	Betriebe mit Betriebsrat		Betriebe ohne Betriebsrat	
	Vorhanden	Geplant	Vorhanden	Geplant
Arbeitsorganisatorische Maßnahmen zur Vermeidung einseitiger Belastungen (z. B. Job Rotation)	38	25	38	10
Altersgemischte Besetzung von Arbeitsgruppen	29	43	48	–
Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung	88	–	29	10
Arbeitszeitreduzierung bei belastenden Tätigkeiten, z. B. bei Schichtarbeit	38	25	5	5
Flexible Arbeitszeitregelungen zum Belastungsausgleich	50	50	48	–
Lebensarbeitszeitkonten/ Langzeitkonten	25	38	14	10
Auszeiten (>Sabbaticals<)	13	–	10	5
Programme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (>Work-Life-Balance<)	38	13	10	5

Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

**Bedingungen alter(n)sgerichteter Arbeits- und Betriebspolitik**

Was sich hier – zumindest in der Tendenz – zeigt, ist die Bedeutung betrieblicher Interessenvertretung für eine längerfristig orientierte Arbeits- und Beschäftigungspolitik. Offenbar gehen von Betriebsräten wichtige Impulse für arbeitsorganisatorische Innovationen ebenso aus wie für veränderte Lebensarbeitszeitregime. Bemerkenswert ist auch, dass in Betrieben mit Betriebsrat die Frage der >Work-Life-Balance< offensichtlich eine durchaus beachtliche Rolle im Maßnahmenkatalog spielt. Keine Rolle spielt der >Faktor Betriebsrat< hingegen beim Thema >Sabbaticals<. Möglich ist, dass der TV Demo bereits Einfluss auf entsprechende Umsetzungsplanungen gehabt hat bzw. dass hier Effekte der betrieblichen Auseinandersetzung mit dem TV Demo sichtbar werden. Dieser Einfluss ist

<sup>54</sup> Wie oben angemerkt sind Betriebsgrößeneffekte bei Gesundheitsthemen sowie bei formalisierter Weiterbildung deutlich sichtbar. Dies ist wenig überraschend, verfügen doch größere Betriebe sehr viel häufiger über entsprechende Ressourcen (personell, organisatorisch, finanziell).

<sup>55</sup> Die Frage danach, ob ein Betriebsrat im Betrieb vorhanden ist, wurde nur an die Geschäftsführungen bzw. Personalleitungen gerichtet; dieses Teilsample repräsentiert eher kleinere Betriebe (bis 50 Beschäftigte).

aber – dies zeigen unsere Fallstudien – nicht auf die Betriebsratsseite beschränkt. Auch für manche Personalleitung – jene, die für sich in Anspruch nehmen, langfristige Personalstrategien zu verfolgen – stellt der TV Demo eine Quelle der Legitimation entsprechender Aktivitäten dar.

## Blick in die Betriebe

### Demographieorientierte Betriebspolitik

In Fallbetrieb CH<sub>1</sub> ging ein wichtiger Impuls zur Beteiligung an einem öffentlich geförderten Gestaltungsprojekt zum demographischen Wandel – vermittelt über die IG BCE – vom örtlichen Betriebsrat aus. In Gesprächen konnte der Betriebsrat die Geschäftsleitung überzeugen, dass eine Projektbeteiligung für das Unternehmen sinnvoll und unter schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auch finanziell vertretbar ist. Hierbei konnte als Argument auch ins Feld geführt werden, dass der TV Demo eine Befassung mit dem Demographiethema sowieso in absehbarer Zeit erfordert hätte.

Treibende Kraft der Beschäftigung mit den arbeits- und personalpolitischen Folgen der demographischen Alterung ist in Betrieb CH<sub>2</sub> vorrangig der Betriebsrat (BR), der bereits vor einigen Jahren Initiativen zur Qualifizierung und Personalentwicklungsplanung gestartet hat. Der TV Demo hat den demographischen Wandel zum betrieblichen Thema gemacht und der Legitimation entsprechender Aktivitäten einen starken Impuls gegeben. Im Zuge der Vorbereitung auf die Umsetzung im Jahr 2008 hat der Betrieb damit begonnen, die Abteilungsleiter in Workshops für das Thema ›demographischer Wandel‹ zu sensibilisieren. Man hat auf diesen Workshops Altersstruktur und Altersstrukturentwicklung auf Abteilungsebene präsentiert und bei vielen betrieblichen Führungskräften ›Aha-Erlebnisse‹ erzeugt. Allerdings konterkarierte die Absatzkrise 2009 die beginnende Strategiediskussion und -entwicklung ebenso wie die Beschäftigung mit den perspektivisch wichtigen Handlungsempfehlungen bzw. Handlungsfeldern (Qualifizierung, Arbeitsorganisation, Gesundheitsmanagement) des Tarifvertrags.

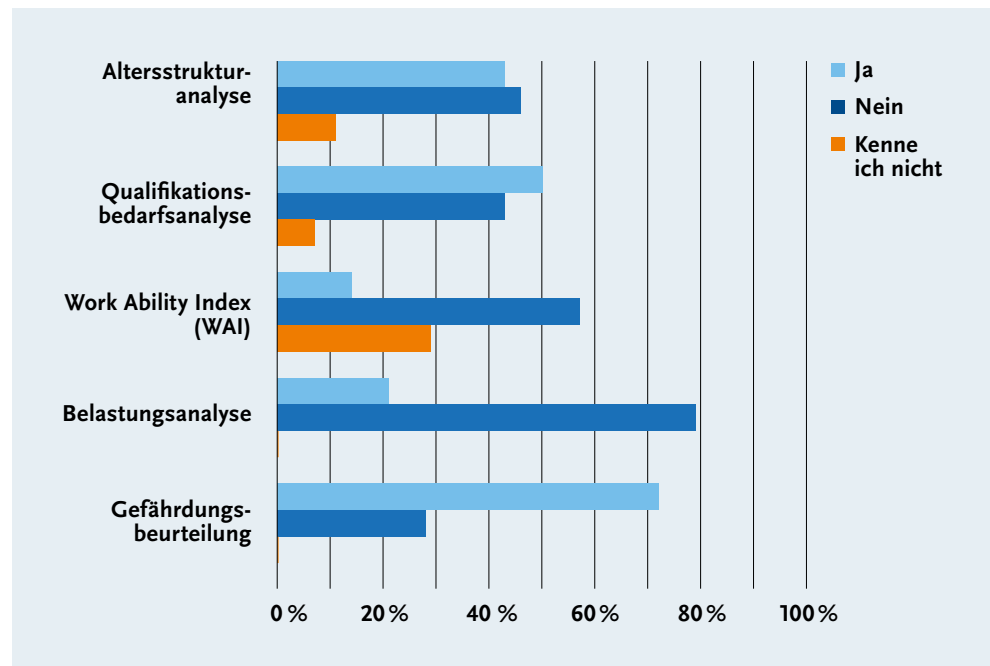
In Fallbetrieb CH<sub>3</sub> ist es dagegen in erster Linie der Personalbereich, der sich mit etwaigen Folgeproblemen des demographischen Wandels für den Betrieb befasst, der Betriebsrat ist hier eher passiv. Allerdings beschränken sich sämtliche Aktivitäten auf das Nötigste (nämlich auf die tarifkonforme Umsetzung des TV Demo), weil der Betrieb – ein Auftragsfertiger für größere Pharmakonzerne – wirtschaftlich arg gebeutelt ist.

In Fallbetrieb CH<sub>4</sub> nehmen beide Betriebsparteien für sich in Anspruch, Initiator und treibende Kraft einer demographieorientierten Arbeits- und Personalpolitik zu sein. Entsprechende Aktivitäten und Maßnahmen (Gesundheitsförderung und Gesundheitsschutz, Work-Life-Balance und Qualifizierung) existieren dort schon länger. Der TV Demo hat aus Sicht der Betroffenen und Verantwortlichen etwas für die gesamte Chemiebranche formuliert, was in den Unternehmen bereits zuvor diskutiert und umgesetzt worden war. Allerdings hat der Tarifvertrag der Beschäftigung mit dem Thema – auch seitens des BR – eine neue Dynamik gegeben: ›Dann ging das Thema Demographie eigentlich los. Wo wir gesagt haben, wir müssen eigentlich länger arbeiten und den Mitarbeitern ermöglichen, eher zu gehen. Dann haben wir den Tarifvertrag gehabt und dann haben wir Konzernbetriebsratsarbeit zum Thema gehabt.‹ (CH<sub>4</sub> BR: 18)

Neben den betrieblichen Interessenvertretungen und den Personalabteilungen gibt es prinzipiell weitere Akteure innerhalb und außerhalb der Betriebe, die in Bezug auf die Gestaltung alter(n)sgerechter Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen eine wichtige Rolle spielen können. Zu denken ist hier insbesondere an den betriebsärztlichen Dienst, an die Abteilung Arbeitsschutz bzw. Arbeitssicherheit, an betriebliche Weiterbildungs- oder Personalentwicklungsbereiche oder auch an betriebliche Vorgesetzte. Einige dieser Funktionen setzen entsprechend differenzierte und größere Organisationen voraus, über die nur die Minderheit aller Betriebe in Deutschland verfügt. Im Teilsample der befragten Geschäftsführungen bzw. Personalabteilungen verfügt nur eine deutliche Minderheit der Betriebe über einen Betriebsarzt. Etwas mehr als die Hälfte der Betriebe hat eine eigene Personalabteilung und mittlere Führungskräfte. Über einen Bereich Arbeitssicherheit bzw. Arbeitsschutz verfügen knapp über 60 Prozent der Betriebe. Erwartungsgemäß zeigt sich hier ein deutlicher Betriebsgrößeneffekt. Aber selbst dort, wo diese Bereiche und Funktionen existieren, sind sie im Hinblick auf die Initiierung alters- oder altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik wenig bis überhaupt nicht aktiv. Zumindest in der (Selbst-)Wahrnehmung der von uns befragten Gruppen sind es wesentlich sie selbst, die Maßnahmen anstoßen. Eine Ausnahme davon scheint das Feld non-formaler, d. h. arbeitsplatznaher, Weiterbildung zu sein: Hier sind auch mittlere Führungskräfte aktiv. Dies ergibt Sinn, ist es doch in der Regel diese Gruppe, die hier aktiv sein kann – sei es, weil sie selbst z. B. Unterweisungen am Arbeitsplatz durchführen, sei es, weil sie erste Ansprechpartner für Bildungsbedarfe der Beschäftigten sind.

#### **Exkurs: Verwendung von Analyseinstrumenten**

Für die Beurteilung von Arbeits- und Personalpolitik im demographischen Wandel ist die Frage von Interesse, ob und in welchem Umfang Betriebe die Alters- und Qualifikationsstrukturen oder auch die Arbeitsbelastungen erfassen und in betriebliche Strategien einfließen lassen. Ein Ergebnis der Fallstudien in der Chemie- und Pharmabranche ist, dass die tarifvertraglich bindend eingeführte ›Demographieanalyse‹ in vielen, auch größeren tarifgebundenen Betrieben überhaupt erstmals die Alters- und Qualifikationsstrukturen der Belegschaften transparent gemacht haben und vielen Personalverantwortlichen und betrieblichen Führungskräften die absehbaren personalwirtschaftlichen Probleme deutlich wurden. In manchen Fällen konnten erst auf der Grundlage dieser Daten alters- oder altersgerechte Maßnahmen legitimiert und betrieblich umgesetzt werden. Abbildung 30 zeigt, dass nur ca. 40 Prozent aller Chemiebetriebe Altersstrukturanalysen anwenden. Als Analyseinstrumente am häufigsten verbreitet sind Gefährdungsbeurteilungen (72 Prozent), am wenigsten verbreitet ist der ›Work Ability Index‹.

**Abb. 30** Verbreitung von Analyseinstrumenten in Chemiebetrieben

Quelle: Eigene Befragung

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Betriebe der Chemie- und Pharmaindustrie in größerem Umfang bereits über arbeitsorganisatorische Ansätze verfügen, welche die Grundlage für altersgerechte Arbeitsbedingungen schaffen. Demgegenüber finden sich kaum Maßnahmen, die gezielt der Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer (50plus) dienen. Problematisch dürfte in diesem Zusammenhang vor allem das Fehlen altersdifferenzierter Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten sein. Dass die überwiegende Zahl der Unternehmen kaum oder gar keine altersdifferenzierten Angebote bereithält, um die Arbeitsfähigkeit Älterer zu erhalten oder zu verbessern, hat vor allem zwei Gründe: Erstens besteht nach wie vor ein Zielkonflikt zwischen Instrumenten und Normen, die auf einen vorzeitigen Ausstieg gerichtet sind (z. B. das ATZ-Blockmodell) und solchen Maßnahmen, die die Arbeitsfähigkeit verlängern können (Qualifizierung, Personalentwicklung, Arbeitsorganisation). Zweitens werden speziell manche der an eine bestimmte Altersgruppe gerichteten betrieblichen Programme oder Maßnahmen, von der Zielgruppe häufig als Stigmatisierung aufgefasst. Dies gilt z. B. für Überlegungen, die Leistungsanforderungen oder -vorgaben an Ältere zu reduzieren, zum Teil auch für didaktisch und formal an die Lerninteressen Älterer angepasste Weiterbildung.

Unsere Befunde zeigen, dass vor allem Personalleitungen bzw. Geschäftsführungen und betriebliche Interessenvertretungen initiativ werden, wenn es um die Einführung und Weiterentwicklung altersgerechter Maßnahmen und entsprechender Aktivitäten geht.

#### **Potenziale tarifpolitischer Regulierung aus betrieblicher Sicht**

Die Mehrzahl der von uns befragten Betriebe (laut Geschäftsführung/Personalleitung: 59 Prozent, laut Betriebsrat: 87 Prozent) unterliegt dem Flächentarifvertrag, in zwei Fällen findet sich ein Haus- oder Firmentarifvertrag. Unter den Betrieben bis 49 Beschäftigte unterliegen 37 Prozent nicht der Tarifbindung, unter den größeren Firmen sind es 23 Prozent. Von den nicht tarifgebundenen Betrieben orientieren sich nach eigenen Angaben alle am Tarifvertrag – wobei wir nicht wissen, wie weit diese ›Orientierung‹ tatsächlich geht. Auch haben wir keine Informationen darüber, in welchem Umfang die Betriebe die in der Chemieindustrie verbreiteten tariflichen Öffnungsklauseln nutzen.

Der TV Demo enthält hinsichtlich der Pflichtelemente (Demographieanalyse, Demographiefonds) keine Öffnungsklausel, was im Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise 2008/2009 zumindest einem der Fallbetriebe dieses Projekts zu schaffen macht.

## Blick in die Betriebe

### Flächentarifvertrag oder Haustarifvertrag

In Fallbetrieb CH3 hat man in den vergangenen Jahren die in den Tarifverträgen durch Öffnungsklauseln möglichen Tarifaabweichungen ›nach unten‹ – in Form untertariflicher Entlohnung – ›extensiv‹ (CH3 P2) genutzt. Die für den Demographiefonds zu leistenden Rückstellungen belasten den Betrieb nach Aussage des Personalbereichs – die allerdings vom Betriebsrat nicht in Zweifel gezogen wird – in einer Weise, die dort nun die seit Jahren im Raum stehenden Entscheidung besiegelt habe, die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband Chemie zu kündigen. Verbandsseitige Tarifpolitik – so die Personalseite – wird hauptsächlich von den Großunternehmen der Branche gemacht, die wirtschaftlichen Nöte und Zwänge, die ein Tarifabschluss ohne Öffnungsklausel für einen Betrieb wie CH3 mit sich bringt, würden von diesen nicht berücksichtigt. Dem Betrieb bliebe so nicht anderes übrig, als die ›Zwangsmitgliedschaft‹ (CH3 P2) im Verband zu beenden und mit der IG BCE einen Haustarifvertrag abzuschließen. Der Betriebsrat sieht unter der Perspektive der Sicherung des Standorts ebenfalls keine Alternative zu einem solchen Austritt. Ein Haustarifvertrag ist in Vorbereitung, der die Regelungen des Manteltarifvertrags übernehmen wird, ›aber die Lohnsätze werden runtergehen‹ (CH3 BR).

Es wurde bereits angesprochen, dass die Wirtschaftskrise 2008/09 in der Mehrheit der Chemie- und Pharmabetriebe die Prioritäten des betrieblichen Handelns unmittelbar in Richtung Krisenmanagement und Krisenbewältigung, unter anderem durch das für viele Betriebe neue Instrument der Kurzarbeit, verschoben hat. Die Umsetzung des TV Demo geriet unter diesen Umständen im Jahr 2009 zur Nebensache, der man sich erst – gezwungenermaßen – gegen Ende des Jahres wieder zuwandte. Gezwungenermaßen deshalb, weil der TV Demo mit dem 31.12.2009 eine verbindliche Frist zur Durchführung der Demographieanalyse und zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Verwendung der Fondsmittel gesetzt hat.

Die Demographieanalysen wurden in manchen Betrieben erstmals, in anderen allemal systematischer und mit Projektionen versehen, durchgeführt. Auch hatten sie unterschiedlichen Umfang und wurden mit unterschiedlichen Zielsetzungen verbunden. Gemeinsam ist unseren Fallbetrieben, dass die Analysen – die in unseren Fällen einen deutlich steigenden Altersdurchschnitt der Belegschaften ergaben – den betrieblichen Akteuren dazu dienten, das Thema ›demographischer Wandel‹ auf die Agenda zu setzen.

## Blick in die Betriebe

### Demographieanalysen

›Wir haben die ganzen Jahre schon – aber das mehr im Hintergrund mit der Personalabteilung und zum Teil mit der Geschäftsleitung – gesagt, das kann da passieren. Da haben wir schon immer eine Altersanalyse gemacht. Wir haben zwei 5-Jahreszyklen gemacht, da war ganz klar: In der Gruppe über 55, in der Gruppe über 60 sind >>

### Blick in die Betriebe

>>

die und die Leute in den Bereichen drin. Das haben wir aber nie kommuniziert oder problematisiert, das gab es nicht. Insofern ist das schon das erste Mal gewesen, dass man den Impuls gesetzt hat: Achtung, da passiert jetzt etwas!« (CH3 P2)

In Fallbetrieb CH3 wurde die zwingend durchzuführende Demographieanalyse dazu genutzt, mit der Erstellung einer differenzierten Qualifikationsmatrix nach Abteilungen bzw. Tätigkeitsbereichen zu beginnen. Die Initiative dafür ging – wie in allen Feldern betrieblicher Personalpolitik – von der Personalabteilung aus. Für den Personalbereich steht allerdings nicht die Demographieanalyse als solche im Zentrum des Interesses, diese ist eher Vehikel für die Erfassung des betrieblichen Kompetenzstocks und der (bei allen Unsicherheiten) Planung des zukünftigen Qualifikationsbedarfs. Dabei – und das macht diesen Fall durchaus beachtenswert – fokussiert der Personalbereich weniger auf die Erfassung der formalen Qualifikationen der Beschäftigten. Geplant ist vielmehr die Entwicklung einer Qualifikationsmatrix, die die Qualifikationen aller Beschäftigten in Produktion und Dienstleistungsbereichen erfassen soll. Bisher gab es lediglich Statistiken über die Zahl der Akademiker im Betrieb und über das formale (Eingangs-)Qualifikationsniveau (an-/ungelernt, Facharbeiter usw.) der Beschäftigten. Aus Sicht des Personalbereichs notwendig ist dagegen eine Erfassung aller Qualifikationen und Kompetenzen, die die Beschäftigten in ihren Arbeitsbereichen in der Zeit ihrer Betriebszugehörigkeit erworben haben. Ziel ist es, etwaige Schwachstellen in der Qualifikationsausstattung in einem Tätigkeitsbereich/einer Abteilung möglichst frühzeitig zu erkennen und ggf. beheben zu können. Hier kommt auch der Faktor ›Alter‹ wieder ins Spiel, stand man doch in der Vergangenheit gelegentlich vor der Situation, dass in einzelnen Bereichen plötzlich qualifiziertes Personal fehlte: ›Es gibt Mitarbeiter, die sagen Ihnen eine Woche vor der Rente noch nicht, dass sie gehen‹ (CH3 P2). Zwar hat der jeweilige betriebliche Vorgesetzte einen Überblick (auch) über die Alters- und Qualifikationsstruktur seiner Abteilung, jedoch mangelt es insgesamt an Transparenz und an einer Grundlage für eine systematischere Personalplanung. Da das Erstellen der Qualifikationsmatrix hauptsächlich eine Aufgabe für die betrieblichen Vorgesetzten ist – eine überdies als sehr aufwendig angesehene Aufgabe – nutzte man als Personalbereich die Notwendigkeit der (Information und) Durchführung der Demographieanalyse dazu, den Abteilungsleitern diese zukünftige Aufgabe ›schmackhaft‹ zu machen: ›Für uns war es letztlich der Punkt, wir wollten sie vorbereiten auf die Tätigkeiten, auf die Aufgaben, die wir ihnen stellen werden, die wir als Input benötigen.‹ (CH3 P2).

Insbesondere Führungskräfte erlebten die Ergebnispräsentationen oftmals als ›Aha-Erlebnisse‹, bei denen ihnen die zukünftige Bedeutung der Beschäftigung mit der Alters- und Qualifikationsstruktur der Betriebe deutlich wurde. Bei den Altersstrukturanalysen bedienten sich die Betriebe teilweise den von den Sozialpartnern zur Verfügung gestellten elektronischen Standard-›Tools‹, teilweise nutzen sie eigene (selbst entwickelte) Analyseinstrumente, weil ihnen das Standardmodell insbesondere bezüglich der Prognosefähigkeit zu wenig bietet. Die eigentliche technische Durchführung erfolgte überwiegend durch die Personalabteilungen, einzig in Fallbetrieb CH2 war es der Betriebsrat, der mittels der IG BCE/BAVC-Software die Altersstrukturanalyse durchgeführt hat.

## Blick in die Betriebe

### Demographieanalysen

Im Großunternehmen CH4 hat man den »Mercedes unter den Personalplanungstools« (CH4 BR: 15) angeschafft, mit dem komplexere Szenarien der Alters- und Qualifikationsentwicklung durchgespielt werden können:

»Das [die ersten Altersstrukturanalysen; d. Verf.] war aber eher irgendwas, was uns heutzutage eben bei Weitem nicht mehr reichen würde, weil es eine Aufnahme des Status quo ist, fortgeschrieben über die nächsten Jahre. Und zeigt uns dann irgendwie, da kommt ein Problem auf uns zu. Alternde Belegschaften und so weiter. Wir haben das inzwischen anders aufgesetzt. Und zwar seit 2008. Und fahren eben konzernweit inzwischen (...) ein strategisches Personalplanungstool (...). Und dabei ist die Idee, genau das, was Sie gerade gesagt haben, uns sind die Mittelfrist-Planungszeiträume, die das Unternehmen grundsätzlich für seine Planung zugrunde legt, nämlich das wechselt ja auch mal – im Moment sind wir wieder bei fünf Jahren – ist zu kurz für die Betrachtung ... Und das ist ja das Zentrum der Betrachtung zu sagen, was habe ich heute für einen Bestand an Mitarbeitern? Und was habe ich für einen Bedarf im Jahre 2015, im Jahre 2020? Dahin zu kommen, zu untersuchen, wie ist mein Bestand und was muss ich tun, um einen Bedarf im Jahre X zu decken. Das machen wir an der Stelle. Und wir machen das mit Unterstützung eines Simulationstools, IT-Simulationstool, mit dem wir gewisse Szenarien uns angucken können.« (CH4 PL: 5/6)

Zum Befragungszeitpunkt Ende 2009 fanden in nur 43 Prozent aller Chemiebetriebe Altersstrukturanalysen Anwendung (vgl. Abb. 30 oben), wobei unsere Daten einen deutlichen Zusammenhang zwischen Tarifbindung und der Durchführung von Altersstrukturanalysen aufzeigen: Gegenüber 27 Prozent der nicht tarifgebundenen, hatten 72 Prozent der tarifgebundenen Betriebe eine Altersstrukturanalyse durchgeführt. Aber auch in letzteren gab es noch Ende 2009 danach eine nicht geringe Durchführungslücke (wie erwähnt: Altersstruktur- bzw. Demographieanalysen hatten nach TV zwingend bis 31.12.2009 zu erfolgen). Ein wenig überraschend ist, dass Qualifikationsbedarfsanalysen im Durchschnitt stärker verbreitet sind als Altersstrukturanalysen (50 Prozent gegenüber 43 Prozent): Auch hier liegen tarifgebundene Betriebe (69 Prozent) deutlich vor den nicht tarifgebundenen Betrieben (46 Prozent).<sup>56</sup> Letzteres, eher positiv überraschendes Ergebnis, dürfte ein Effekt des (ansonsten von Experten als wenig wirkungsvoll erachteten) Qualifizierungstarifvertrags aus dem Jahr 2004 sein. Insgesamt gesehen geben unsere Befragungsergebnisse und Fallstudien einen Hinweis darauf, dass es mittels des Tarifvertrags gelungen zu sein scheint, die Betriebe zu einer stärkeren Beachtung von Alter(n)sstruktur- und Qualifikationsmerkmalen zu bewegen. In den Fallbetrieben wurden teils neue (entweder gemeinsame von Personal- und Betriebsratsseite oder jeweils eigene), teils bestehende Gremien mit der Diskussion der Ergebnisse der Altersstrukturanalysen beauftragt.

Welche Bedeutung der TV Demo darüber hinaus entfalten kann, lässt sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt und auf Grundlage unserer Ergebnisse<sup>57</sup> nicht verlässlich beurteilen. Sehr viel hängt – dies wurde bereits angesprochen – von der Frage ab, ob und inwieweit

<sup>56</sup> Auch bei den nicht tarifgebundenen Betrieben, die sich nach eigener Aussage jedoch am TV orientieren, ist die Verbreitung von Altersstrukturanalysen mit 25 Prozent gering; der Verbreitungsgrad von Qualifikationsbedarfsanalysen liegt bei diesen Betrieben bei 42 Prozent.

<sup>57</sup> Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass unsere Untersuchung nicht der Evaluation der Umsetzung des TV Demo diente; vgl. dazu aber z. B. Schack/Volkwein 2010.



es den Betrieben gelingt, die qualitativen tarifvertraglichen Elemente in einem nächsten Schritt aufzugreifen und betriebliche Umsetzungsprojekte zu etablieren.

### Blick in die Betriebe

#### Demographieanalysen

›Der Tarifvertrag sieht ja eine Altersstrukturanalyse vor und er sieht auch vor, dass man sich Handlungsfeldern annimmt. Wobei man den Tarifvertrag auch so leben könnte, man macht eine Altersstrukturanalyse, zeigt mal die Zahlen und sagt: Das war's und der Demografiefonds, den der Tarifvertrag ja auch beinhaltet, der wird in Altersvorsorge, Langzeitkonten oder Sonstiges gesteckt. Aber ich denke, das kann kein Ansatz sein. Wenn wir schon so etwas haben und man sich so einem Thema stellt, dann muss man sich ganzheitlich und nachhaltig stellen. Wenn ich das als eine einmalige Aktion betrachte und nirgends implementiere in irgendeinen Bereich, in irgendeine Gruppe, die sich darum kümmert, dann verläuft das.‹ (CH2 PL: 14 f.)

Die Ergebnisse dieser quantitativ begrenzten Befragung geben aus betrieblicher Sicht Hinweise auf die Grenzen der Wirkungen des Tarifvertrags. So beurteilt eine deutliche Mehrheit den Einfluss des Tarifvertrags auf die Durchführung von Demographieanalysen und die Einrichtung eines Demografiefonds sowie auf das Handlungsfeld ›Qualifizierung während des gesamten Arbeitslebens‹ zwar positiv. Der Einfluss auf die anderen im Tarifvertrag aufgezählten Handlungsfelder betrieblicher Arbeits- und Personalpolitik wird jedoch mehrheitlich für gering gehalten. Auch die Bewertung der Gesamtwirkung des Tarifvertrags auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Betrieben fällt mehrheitlich negativ aus. Sowohl Betriebsräte als auch die befragten Geschäfts- und Personalleitungen sind sich in dieser Einschätzung einig – unabhängig davon, ob ein Betrieb sich heute oder zukünftig vom demographischen Wandel betroffen sieht oder nicht.<sup>58</sup>

Dessen ungeachtet sind die Befragten mit der Leistung ihrer jeweiligen Mitgliedsverbände bei der tarifpolitischen Bearbeitung des demographischen Wandels durchaus zufrieden – wenn auch die jeweils andere Seite weniger positiv bewertet wird. Kein gutes Zeugnis stellen die Betriebsparteien dem Gesetzgeber aus: Eine deutliche Mehrheit der Geschäftsführungen wie der Betriebsräte ist unzufrieden mit der Art und Weise, wie Gesetzgeber und Bundesregierung mit dem Thema umgehen. Dies kann angesichts der sozialstaatlichen Re-Regulierungen im Hinblick auf den vorzeitigen Erwerbsausstieg, ohne greifbare Alternativen anzubieten, wenig überraschen. Mehr als ein Viertel beider Befragtengruppen hat allerdings hierzu keine Meinung und antwortete mit ›Weiß nicht‹. Der Tarifvertrag zum demographischen Wandel in der Chemieindustrie setzt einen wichtigen Impuls und schafft für die Personalseite auch eine Legitimitätsgrundlage dafür, dass sich Unternehmen und Betriebe mit der Frage der demographischen Alterung ihrer Belegschaften beschäftigen. Die Schwerpunkte in der Problembearbeitung liegen in der Sicherstellung des Qualifikationsbedarfs und in der Nachfolgeplanung. Indes fällt die Bewertung des Tarifvertrags durch die Betriebsparteien im Hinblick auf eine nachhaltige Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit für alternde Belegschaften doch sehr zurückhaltend aus. Was sind die Gründe für diese Skepsis auf betrieblicher Ebene – auch angesichts der, wie oben geschildert, sehr positiven Einschätzung der Tarifver-

<sup>58</sup> Die Frage lautete: ›Wird der Tarifvertrag Lebensarbeitszeit und Demographie die Arbeitsbedingungen aller Beschäftigten im Betrieb verbessern?‹

tragsparteien zum neuen Tarifvertrag?<sup>59</sup> Die standardisierte Befragung kann dazu keine Hinweise liefern, die betrieblichen Fallstudien legen unseres Erachtens zwei Interpretationen nahe:

1. Der Tarifvertrag ist an den Stellen, in denen es um die gezielte Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen geht, unverbindlich bzw. verweist auf die Betriebsparteien. Dies liegt »in der Linie« der Tarifabschlüsse in der Chemieindustrie der vergangenen Jahre (z. B. Qualifizierungstarifvertrag aus dem Jahr 2004), stellt an die Betriebsparteien nicht unerhebliche Anforderungen. Diese Handlungsfelder verlangen von den Betrieben erhebliches Know-how und Ressourcen – es sind die von den BAVC-Experten genannten »dicken Bretter«. Kleinere Betriebe sind angesichts begrenzter finanzieller, organisatorischer und personeller Ressourcen häufig überfordert. Größere Betriebe können hierfür mehr Ressourcen mobilisieren, dafür sprechen auch die in der Befragung geäußerten höheren Erwartungen an die Wirksamkeit der tarifvertraglichen Regelungen durch Befragte in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten. Überdies bedarf es hierbei – dies haben die Fälle dieser Studie ebenfalls gezeigt – betrieblicher Promotoren, am besten bei beiden Betriebsparteien (vgl. zu ähnlichen Befunden: Latniak et al. 2010). Diese Promotoren und Initiatoren können den Tarifvertrag zur Legitimierung ihrer arbeits- und personalpolitischen Veränderungsinitiativen nutzen – und taten dies in den Fallbetrieben auch.
2. Insbesondere dann, wenn die unter Punkt 1 genannten Bedingungen nicht erfüllt sind, ist externe Unterstützung sinnvoll. Diese Unterstützung kann von den Organisationen der Tarifvertragsparteien geleistet werden – sei es durch gemeinsam getragene Organisationen, wie etwa in Form von beratender Unterstützung durch die CSSA, oder durch die jeweiligen Mitgliedsverbände. Denkbar sind aber auch ggf. öffentlich geförderte Implementierungs- oder Umsetzungsprojekte, wobei auch diese sich – dies haben etwa die Erfahrungen in Betrieb CH1 gezeigt – betriebswirtschaftlich zu legitimieren haben. Die Vorteile externer Unterstützung liegen auf der Hand: Erstens können insbesondere KMU die begrenzten eigenen Ressourcen durch geförderte externe Expertise (besonders wichtig: in der Schaffung von betrieblichen [Projekt-]Strukturen; vgl. Latniak et al. 2010) kompensieren, zweitens legitimiert externe wissenschaftlich-praktische Expertise wiederum die Umsetzung demographieorientierter Projekte und drittens erlauben solche Beteiligungen in der Regel auch den Erfahrungs- und Informationsaustausch mit anderen Firmen, die an solchen Projekten beteiligt sind.

### 3.3.6 Fazit

Ungeachtet der Tatsache, dass die verfügbaren »objektiven« Daten wie Altersstruktur und -entwicklung, Arbeitsmarkt- sowie Qualifikationsanforderungen für die Chemie- und Pharmaindustrie einen eher drängenden Problemdruck und Handlungsbedarf im demographischen Wandel erwarten lassen würden, zeigen die Erhebungen, dass die demographische Alterung von den betrieblichen Akteuren in der Chemieindustrie im Großen und Ganzen zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht als ein drängendes Problem gesehen wird. Für die Zukunft gilt den Betrieben die demographische Alterung freilich in sehr viel breiterem Umfang als problematisch, wobei neben einem zukünftig verschärft wahrgenommenen Fachkräftemangel und Know-how-Verlust vor allem die psychischen und physischen Belastungen als Problemfelder herausstechen.

Im Fall der Chemieindustrie waren wir im Vorfeld davon ausgegangen, dass – nicht zuletzt wegen des Tarifvertrags »Lebensarbeitszeit und Demographie« – Konzepte und Maßnahmen einer alters- und altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik stark verbreitet sind. Tatsächlich verfügen Betriebe der Chemie- und Pharmaindustrie in große-

<sup>59</sup> Abgesehen davon, dass Tarifvertragsparteien in der Regel geneigt sein dürften, das Innovative, Positive und Zukunftsorientierte gemeinsamer Neuregelungen sehr viel stärker hervorzuheben als weniger positive Effekte.

rem Umfang bereits über arbeitsorganisatorische Ansätze, die die Grundlage für altersgerechte Arbeitsbedingungen schaffen können (auch wenn sie nicht gezielt dafür konzipiert wurden). Demgegenüber finden sich kaum Maßnahmen, die auf eine Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer (50plus) gerichtet sind. Als besonders problematisch könnte sich zukünftig das Fehlen altersdifferenzierter Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten erweisen.

Hinsichtlich der tarifpolitischen Regulierung hat die Chemie- und Pharmabranche mit dem abgeschlossenen ›TV Demo‹ gegenüber anderen Branchen in Deutschland eine Vorreiterrolle übernommen. Allenfalls der Tarifvertrag für die Eisen- und Stahlindustrie (begrenzt auf ›NRW plus‹) und einige Haustarifverträge in Großunternehmen weisen in eine vergleichbare Richtung. Verbindlich gemachte ›Demographieanalysen‹ sind wichtige Impulsgeber für die betrieblichen Akteure, sich mit der Alters- und Qualifikationsstruktur systematisch zu befassen. Ob der Tarifvertrag auch nachhaltige Anstöße für eine altersdifferenzierte und alternsgerechte Arbeits-, Gesundheits- und Personalentwicklungspolitik geben wird, ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht zu entscheiden.

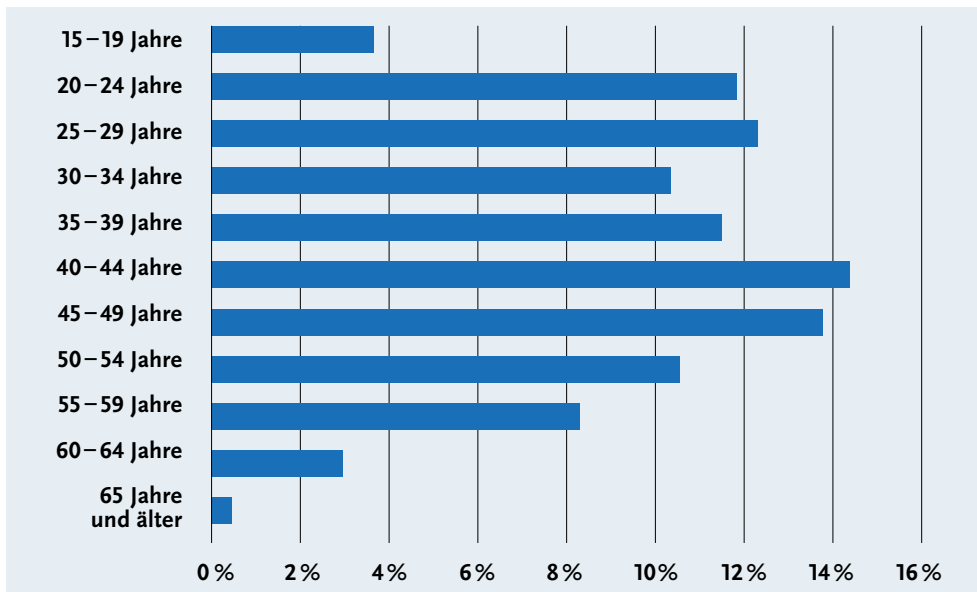
### 3.4 Einzelhandel

Die Einzelhandelsbranche stellt in unserem Sample in mehrerlei Hinsicht einen Kontrastfall dar. Ganz überwiegend handelt es sich um gering qualifizierte Dienstleistungsarbeit, die zunehmend unter häufig prekären Einkommens-, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, vor allem von Frauen erbracht wird. Mittlerweile sind die Hälfte aller Beschäftigungsverhältnisse im Handel geringfügige Teilzeitarbeitsverhältnisse. Sie bringen andere Problemlagen für Betriebe und Beschäftigte mit sich als in den beiden Vergleichsbranchen. Der tiefgreifende Strukturwandel der vergangenen Jahrzehnte hat auch das System der Industriellen Beziehungen und die Gestaltungsfähigkeit der Tarifparteien weiter geschwächt. Die traditionell eher vertretungsschwachen Verbände scheinen gegenwärtig immer weniger willens und in der Lage, innovative tarifpolitische Initiativen und Lösungen insgesamt und mit Blick auf alternsgerechte und altersdifferenzierte Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen voranzubringen, obwohl es Ansätze dazu auf tarifpolitischer wie betrieblicher Ebene gibt.

#### 3.4.1 Arbeit und Alter(n) im Einzelhandel: Hat der Handel überhaupt ein ›Demographieproblem‹?

Gegenüber der Metall- und Elektro- sowie der Chemie- und Pharmaindustrie kann der Einzelhandel als eine relativ ›junge‹ Branche gelten. Das Durchschnittsalter der Belegschaften ist deutlich niedriger als der Durchschnitt aller Wirtschaftszweige. Ein Blick auf die Altersstruktur verdeutlicht dies (vgl. Abb. 31). Man sieht hier einen starken Anteil in der Altersgruppe der Unter-30-Jährigen, er beläuft sich auf insgesamt ca. 28 Prozent der Beschäftigten. Gemessen am Durchschnitt aller Erwerbstätigen in Deutschland ist diese Altersgruppe damit überproportional stark vertreten. Man sieht aber auch einen zweiten kleineren ›Gipfel‹ in der Altersgruppe zwischen 40 und 50 Jahren – diese Gruppe macht ebenfalls rund 28 Prozent der Beschäftigten aus. Etwa 20 Prozent gehören der Gruppe der über 50-Jährigen an, lediglich knapp 4 Prozent der Beschäftigten im Einzelhandel sind älter als 60 Jahre. Wie zuvor gezeigt, stechen in den beiden Vergleichsbranchen Metall- und Elektro- sowie Chemieindustrie demgegenüber die deutlich rechts verschobenen, ›eingipfeligen‹ Altersstrukturen heraus (vgl. Kap. 3.2 und 3.3).

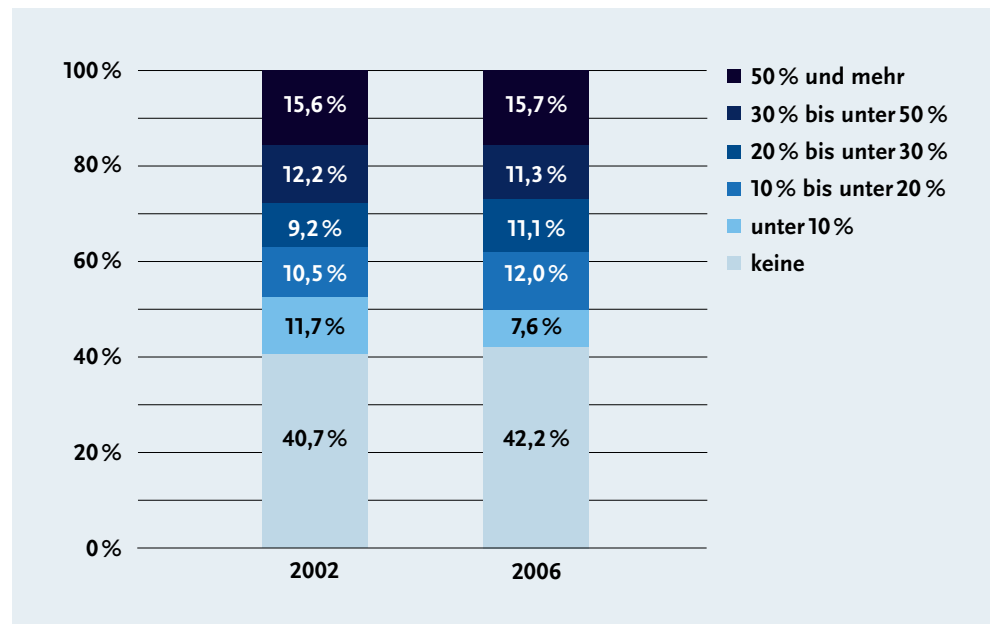
Abb. 31 Altersstruktur im deutschen Einzelhandel 2009



Quelle: Sonderauswertung der BA, (Stand: 30.9.2009)

Gleichfalls auf strukturell junge Belegschaften weisen Zahlen des IAB-Betriebspanels hin, nach denen ein hoher Anteil unter den Einzelhandelsbetrieben (42 Prozent) im Jahr 2006 überhaupt keine Arbeitskräfte über 50 Jahren beschäftigte, 2 Prozent mehr gegenüber 2002 (vgl. Abb. 32). Diese Verteilung markiert eine signifikante Abweichung gegenüber den Vergleichsbranchen: In der Chemie- und Pharmaindustrie beträgt der Anteil der Betriebe ohne ältere Beschäftigte 22 Prozent, in der Metall- und Elektroindustrie etwa 24 Prozent (vgl. die jeweiligen Branchenkapitel oben). In beiden Branchen sind die jeweiligen Anteile zwischen 2002 und 2006 zurückgegangen. Abbildung 32 zeigt aber auch, dass auf der anderen Seite etwa jeder siebte Betrieb einen Anteil Älterer von mehr als 50 Prozent aufweist. Zu vermuten ist, dass hinter dieser ›Spreizung‹ Vertriebslinien- und Betriebsaltereffekte wirken. In einigen Vertriebslinien und ›älteren‹ Betrieben, z. B. im Warenhaussegment, aber auch im Facheinzelhandel, dürfte der Anteil Älterer an den Belegschaften deutlich höher sein als in anderen, z. B. in durch Neugründungen häufig ›jüngeren‹ Filialen im Lebensmitteleinzelhandel und bei Discountern.

Abb. 32 Anteil von über 50-Jährigen im Einzelhandel, 2002 und 2006



Lesebeispiel: Im Jahr 2006 waren in 42,2 % der befragten Einzelhandelsbetriebe keine über 50-jährigen Arbeitnehmer beschäftigt. Bei 15,7 % der Unternehmen waren im selben Jahr über 50 % der Belegschaft über 50 Jahre.

Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2002 und 2006

Insgesamt gesehen trifft der Begriff der ›Überalterung‹ infolge des demographischen Wandels auf den Einzelhandel nicht zu. Diese Interpretation stützen Ergebnisse der BiBB-CVTS<sub>3</sub>-Erhebung: Danach halten lediglich 5,3 Prozent der Einzelhandelsbetriebe die ›Mischung zwischen jungen und älteren Beschäftigten im Unternehmen‹ für ›nicht ausgewogen‹ – im Vergleich zu knapp 60 Prozent der Chemie- bzw. Pharmaunternehmen und knapp 30 Prozent der Metall- und Elektro-Betriebe (Moraal et al. 2009). Zugespitzt könnte man insofern sagen, dass der deutsche Einzelhandel überhaupt kein ›Demographieproblem‹ hat oder in naher Zukunft haben wird. Freilich ist bereits heute die Mehrheit (50,5 Prozent) der Beschäftigten im Handel 40 Jahre und älter. Und auch im Handel wird in etwa 10 bis 15 Jahren der sogenannte Kohorteneffekt wirksam werden. Das bedeutet, dass dann die zahlenmäßig größte Kohorte der heute 40- bis 50-Jährigen nach rechts ›wandern‹ wird und sich deutlich dem Rentenalter annähert. Die Betriebe werden dann verstärkt rekrutieren müssen. Vor diesem Hintergrund ist die Schrumpfung des Arbeitskräfteangebots im Gefolge des demographischen Wandels eine Entwicklung, die offensichtlich auch den Betrieben des Einzelhandels künftig Sorgen bereiten wird. So erklärt eine deutliche Mehrheit von ihnen – 87,5 Prozent –, dass sie aufgrund der Arbeitsmarktentwicklung für die Zukunft ›Probleme für ihr Unternehmen‹ erwarten<sup>60</sup> (ebd.). Zweifel, ob die Betriebe das von ihnen benötigte Erwerbspersonenpotenzial abschöpfen können werden, sind angebracht. Offen bleibt auch, worin die in der BiBB-CVTS<sub>3</sub>-Befragung angesprochenen ›Probleme‹ konkret bestehen. Zur Beantwortung dieser Frage und zur Auslotung von eventuell doch auch auf den Einzelhandel zukommenden Problemen im demographischen Wandel ist der Blick auf Strukturbedingungen und -entwicklungen und auf den Wandel von Arbeit und Beschäftigung in dieser Branche zu richten.

<sup>60</sup> Die Frage lautete: ›Von Wissenschaft und Politik wird ab 2010 ein Rückgang des Arbeitskräfteangebots erwartet. Sind Sie der Meinung, dass sich hieraus zukünftig Probleme für Ihr Unternehmen ergeben könnten?‹

### 3.4.2 Strukturwandel: Ungebremste Wachstums- und Konzentrationsdynamik

Der deutsche Einzelhandel<sup>61</sup> durchläuft seit längerem einen tiefgreifenden Strukturwandel (Glaubitz 2001). Die Branche kennzeichnet ein anhaltender vertriebslinienübergreifender Konzentrationsprozess, der dazu führt, dass wenige Großunternehmen relevante Marktsegmente monopolisieren (Wortmann 2003). Die Unternehmensstrategien sind auf geografische Expansion, quantitatives Wachstum und Verdrängung ausgerichtet: Deutsche Handelsunternehmen sind zunehmend internationalisiert (ebd.). Innerhalb des bundesrepublikanischen Markts haben sich die Verkaufsflächen weiter vergrößert, sowohl in absoluten Zahlen als auch pro Beschäftigtem (Warich 2009: 19) bei gleichzeitiger Reduzierung der Zahl der Verkaufsstellen (Kalkowski 2008). Beide Entwicklungen führen zu einer forcierten Verdrängung mittelständischer (Fach-)Einzelhändler. Aktuelle Daten für die größte Teilbranche, den Lebensmitteleinzelhandel (LEH), zeigen, dass die Zahl der Unternehmen deutlich zurückgeht, während das Verkaufsflächenvolumen ansteigt: Gab es im Jahr 1991 noch mehr als 85.000 Lebensmittelgeschäfte, waren es im Jahr 2000 noch etwa 70.000 (Glaubitz 2001) und im Jahr 2008 nur noch rund 50.000 Unternehmen (Warich 2010a). Diese Entwicklung ging ganz überwiegend zulasten kleiner, eigenständiger LEH-Geschäfte (bis 400 qm Fläche), deren Zahl um fast 50 Prozent abgenommen hat (vgl. zu diesen und weiteren aktuellen Branchendaten: Warich 2010, 2010a).

Ausdruck von Konzentrationsprozessen ist darüber hinaus die große Zahl von Filial-Übernahmen bisheriger Konkurrenten. Zu den umfänglichsten Übernahmen im LEH der vergangenen Jahre zählt der Verkauf der ›Plus‹-Märkte (zuvor: Tengelmann) und ›diska‹-Märkte an ›Netto-Marken-Discount‹ (Edeka-Gruppe). Im Ergebnis teilen sich heute fünf Großkonzerne bzw. Unternehmensgruppen (Edeka-Gruppe, Rewe-Gruppe, Schwarz-Gruppe, Aldi-Gruppe, Metro-Group) 70 Prozent des Umsatzes im LEH (Food-Segment). Trotz dieser auf den ersten Blick auf Vereinheitlichung/Homogenisierung innerhalb der Branche deutenden Entwicklungen bleibt der Einzelhandel eine durch Vielfalt verschiedener Vertriebslinien und Marktsegmente gekennzeichnete Branche (Voss-Dahm/Lehndorff 2003), die unterschiedliche Entwicklungen und Dynamiken durchlaufen. Im LEH haben die Discounter (z. B. Aldi, Lidl, Plus, Edeka/Netto) in den letzten 20 Jahren stark an Bedeutung gewonnen: Gab es im Jahr 1991 noch 7.695 Discount-Geschäfte bundesweit (Glaubitz 2001), so waren es 2000 bereits 13.180 und im Jahr 2008 15.490 Geschäfte (Warich 2010a). Bei einer insgesamt massiv zurückgehenden Anzahl von Lebensmittelgeschäften macht ihr Anteil mittlerweile knapp ein Drittel aller Geschäfte aus. Ihr Anteil am Nettoumsatz liegt bei über 40 Prozent (ebd.). Die Vertriebslinie Discounter setzt bekanntlich auf eine Niedrigpreisstrategie bei reduziertem Warenangebot (ca. 1.000 Produkte), minimalistischer Ladengestaltung und einen Verzicht auf Beratung oder Bedienung. Ein Unterbietungswettbewerb – auch hinsichtlich der Sozial- und Beschäftigungsstandards – kennzeichnet dieses Segment. Nicht zuletzt der Fähigkeit der Discounter, die Kosten zu drücken, verdankt der deutsche Einzelhandelsmarkt den Ruf, der wettbewerbsintensivste in Europa zu sein (Wortmann 2003). Protagonisten des Strukturwandels in der Branche sind neben den Discountern auch die großformatigen SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte ›auf der grünen Wiese‹, die für das starke Flächenwachstum stehen. Die Vergrößerung der Verkaufsflächen im Einzelhandel wird sich

<sup>61</sup> Wir beschränken uns in unserer Analyse auf den Einzelhandel ›im engeren Sinne‹: Lebensmitteleinzelhandel, SB-Warenhäuser/Verbrauchermärkte, Baumärkte, Warenhäuser, Drogerien/Drogeriemärkte und das Segment ›Textileinzelhandel/Bekleidung/Schuhe‹. Darüber hinaus betrachten wir auch die Logistiksparten der Handelskonzerne. Zwar spielen diese im Vergleich zu den Filialbetrieben quantitativ eine eher untergeordnete Rolle, mit Blick auf Ansätze für eine alters- und oder altersgerechte Personalpolitik sind sie jedoch diejenigen Bereiche, in denen in dieser Branche am meisten passiert. Der Grund dafür liegt darin, dass dort hohe Anteile un- und angelernter, gewerblich Beschäftigter in körperlich besonders stark belastenden Tätigkeitsfeldern arbeiten (vgl. dazu auch Abschnitt 3.4.5 und die Fallberichte im Anhang).

voraussichtlich fortsetzen, sowohl absolut als auch bei tendenziell stagnierender oder sinkender Beschäftigtenzahl, pro Einzelhandelsbeschäftigten. Dabei sticht der LEH mit einem überproportionalen Zuwachs der Verkaufsflächen wiederum mit einem absoluten Plus von 8,3 Prozent zwischen 2004 und 2008 hervor. Der Branchendurchschnitt lag bei einem Zuwachs von 2,5 Prozent (vgl. Warich 2009).

Verlierer des Format- und Strukturwandels der vergangenen Jahrzehnte sind neben den kleinen Facheinzelhändlern und ›Tante-Emma-Läden‹ vor allem die Kauf- und Warenhäuser. In letztgenanntem Segment gingen Umsätze und Erträge merklich zurück. Gegenwärtig beträgt der Anteil der Warenhäuser am gesamten Einzelhandelsumsatz nur noch 3,1 Prozent (HDE 2010). Diese Vertriebsform befindet sich in einer existentiellen Krise, wofür die Insolvenzen u. a. von Woolworth, Sinn-Leffers, Arcandor (Karstadt/Quelle) der jüngeren Vergangenheit vielfache Belege liefern. Dabei hat die Weltwirtschaftskrise der Jahre 2008/2009 die Krisensymptome möglicherweise forciert, aber nicht ausgelöst. Denn im Großen und Ganzen ist die Einzelhandelsbranche relativ unbeschadet ›durch die Krise‹ gekommen. Dies wurde auch in unserer Befragung Ende 2009/Anfang 2010 deutlich: Danach sehen sich etwa 50 Prozent der Betriebe ›gar nicht‹ oder ›wenig‹ und weitere knapp 38 Prozent allenfalls ›teilweise‹ von der Krise betroffen.

Kennzeichnend für den Einzelhandel sind darüber hinaus die insgesamt klein- bis kleinstbetrieblichen Strukturen: 2002 hatten die fünf größten Unternehmen ca. 18.000 Betriebe, die zehn größten über 34.000 Betriebe. Die insgesamt knapp 2,88 Mio. Beschäftigten im Jahr 2007 arbeiten in etwa 418.000 Betrieben bzw. 295.000 Unternehmen (Stat. BA 2010c). Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl pro Betrieb beträgt danach rechnerisch knapp sieben Personen (vgl. Tab. 13).

**Tabelle 13** Unternehmen, Betriebe und Beschäftigte im Einzelhandel nach Betriebsgröße (2007)

	Unternehmen*	Betriebe (örtliche Einheiten)*	Beschäftigte**
1–2 Beschäftigte	116.280	119.701	173.769
3–5 Beschäftigte	104.909	114.786	373.160
6–19 Beschäftigte	61.244	79.128	583.070
20 und mehr Beschäftigte	12.614	103.938	1.717.431
Gesamt	295.047	417.553	2.877.430

Quelle: Statistisches Bundesamt 2010c, eigene Berechnungen

\* Jeweils Anzahl am 31.12.2007

\*\* Anzahl am 30.09.2007

Der Strukturwandel der Branche geht einher mit veränderten Produktions- und Steuerungsprozessen. Als Kernelement gilt hier das Management- und Organisationskonzept des ›Lean Retailing‹ (Christopherson 2001) bzw. ›schlanken Verkaufs‹. Dieses Konzept zielt im Kern darauf, die Steuerung der Wertkette vom Ende her zu organisieren (Pull-Prinzip), d. h. die Steuerung der Produktion erfolgt aufgrund der Abverkaufssignale an den Kassen, die dann ›stromaufwärts‹ zunächst an die eigenen Logistikzentren und von dort an die Lieferanten weitergegeben werden. Ziel des Lean Retailing ist es, Lagerhaltung,



Zeit und damit Kosten zu reduzieren (Voss-Dahm 2009). Dieses Konzept folgt damit in zentralen Elementen dem aus der Automobilindustrie bekannt gewordenen ›Toyota-Produktionssystem‹ (vgl. u. a. Jürgens 1989). Lean Retailing setzt leistungsfähige Kassen- und Warenwirtschaftssysteme ebenso voraus wie eine enge Verzahnung mit den Zulieferern, etwa mittels Electronic Customer Response-Systemen, und eine straff organisierte Logistik. Die bereits in den 1980er und 1990er Jahren begonnenen Trends von Technisierung und Automatisierung (vgl. Baethge/Oberbeck 1986) setzen sich insofern weiter fort und intensivieren sich. Gegenwärtig experimentieren die großen Handelskonzerne mit vollautomatischen Registrier- und Kassiersystemen, bei denen die Kunden die gekauften Waren an Scanner-Systemen selbst registrieren oder die Waren mittels RFID-Chip bei Durchschreiten einer elektronischen Schranke automatisch registrieren lassen. Kassiertätigkeiten würden damit überflüssig (siehe auch unten).

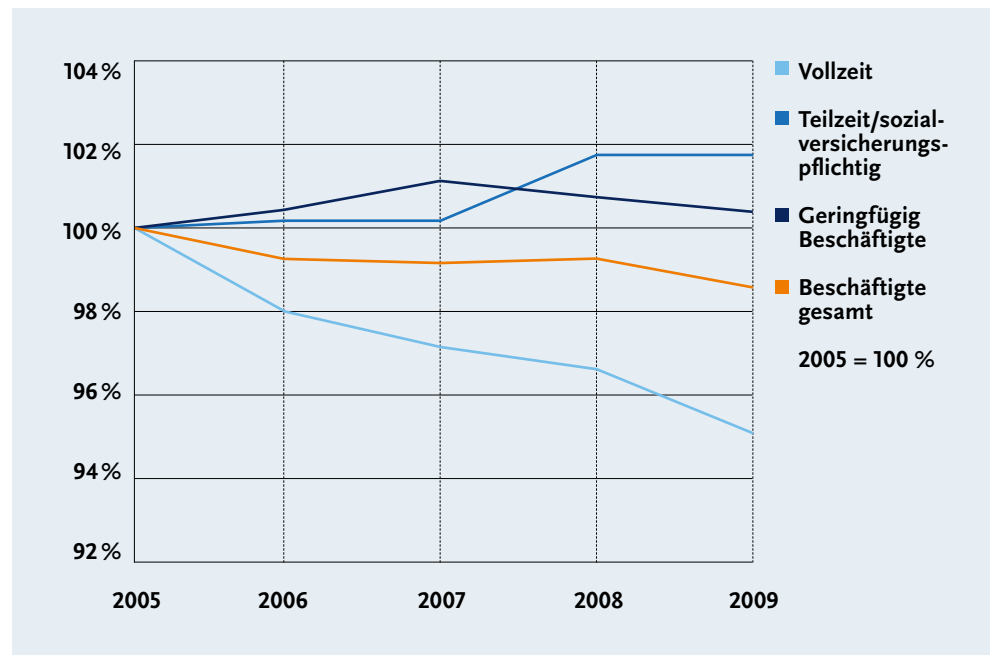
### **Beschäftigung, Arbeit, Qualifikation**

Nach einigen Jahren relativer Stabilität ist die Beschäftigtenzahl ›nach Köpfen‹ im Jahr 2009 leicht auf 2,83 Mio. gesunken. Die Entwicklung ist aber aufgrund der unterschiedlichen Veränderungsdynamiken in den Vertriebslinien uneinheitlich: In der beschäftigungsreichsten Teilbranche, dem Lebensmitteleinzelhandel (ca. 926.000 Beschäftigte), gab es einen leichten Rückgang (-1,2 Prozent gegenüber 2007), in der zweitgrößten Teilbranche, dem Facheinzelhandel (Textileinzelhandel/Bekleidung/Schuhe; ca. 400.000 Beschäftigte) einen etwa gleich hohen Zuwachs, im Baumarktsegment (+4,1 Prozent) und im Drogeriesegment (+2,0 Prozent) überdurchschnittliche Zuwächse. Die Krise des Warenhaussegments schlägt massiv auf die Beschäftigungszahlen durch: Während es im Jahr 1986 allein in Westdeutschland noch 174.000 Beschäftigte gab, waren es in Ost und West im Jahr 2000 noch knapp 135.000 (Voss-Dahm/Lehndorff 2003: 26). Aktuell sind es ca. 128.000 Beschäftigte (Warich 2009), d. h. seit 2005 sind dort rund ein Sechstel aller Arbeitsplätze verloren gegangen. Aber auch für die Vertriebslinie ›SB-Warenhäuser/ große Verbrauchermärkte‹ (173.800 Beschäftigte) konstatiert Warich einen ›regelrechten Einbruch‹ der Beschäftigtenzahl um minus 14,4 Prozent allein gegenüber dem Jahr 2007 (ebd.).

Der seit Jahren zu beobachtende Rückgang der Vollzeitbeschäftigungsverhältnisse zulasten der Teilzeitbeschäftigung hat sich fortgesetzt (vgl. Abb. 33). Vollzeitbeschäftigung ist seit 2003 um 6,5 Prozent zurückgegangen, Teilzeitbeschäftigung seitdem um 8,5 Prozent gewachsen, das Arbeitszeitvolumen ist insgesamt nahezu stabil geblieben (Warich 2010: 3 ff.) Im Jahr 2008 betrug die Teilzeitquote in West- und Ostdeutschland knapp 49 Prozent und ist damit gegenüber dem Jahr 2000 weitgehend stabil, hat sich gegenüber dem Jahr 1986 (nur Westdeutschland) mit einer Quote von damals 34,3 Prozent jedoch deutlich erhöht (Voss-Dahm/Lehndorff 2003: 7). Auch hier zeigen sich starke Branchenunterschiede, denn im Lebensmitteleinzelhandel lag die Teilzeitquote mit 61 Prozent im Jahr 2008, bei Supermärkten/Discountern arbeiteten 2008 64 Prozent der Beschäftigten in Teilzeit (Warich 2010), die Personalzuwächse waren mit 9,1 Prozent seit 2004 hier am größten.



Abb. 33 Beschäftigungsentwicklung im deutschen Einzelhandel



Quelle: Warich 2010.

Eine hinter dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt zurückbleibende Einkommensentwicklung und die zunehmende Bedeutung kürzerer Teilzeitformen und geringfügiger Beschäftigung führen dazu, dass der Anteil prekärer Arbeitsverhältnisse – in puncto Einkommen und Beschäftigungsdauer – wächst. Der Trend zu geringfügig entlohnter Beschäftigung im Rahmen von Teilzeitarbeitsverhältnissen hält unvermindert an: Knapp 50 Prozent der Teilzeitbeschäftigten arbeiten »geringfügig«. Diese Quote ist seit einigen Jahren stabil. Deutlich gestiegen ist dagegen in den vergangenen Jahren der Anteil der »Nebenjobber«, also Schülerinnen und Schüler bzw. Studierende oder Rentner, die einen Minijob haben. Seit 2004 hat ihre Zahl um 43 Prozent auf heute rund 230.000 zugenommen. Dies schließt nicht aus, dass für sehr viele Beschäftigte in den Verkaufsbereichen die Arbeit im Einzelhandel und möglichst im selben Unternehmen eine Dauerperspektive ist, die – abgesehen von verbreiteten »Familienphasen« – auch realisiert wird. Anders als etwa in Belgien gehört ein großer Teil der Beschäftigten in Deutschland zu den Kernbelegschaften, auch wenn deren wirtschaftlicher Status ein anderer ist als der von Kernbelegschaften in der Industrie.

Der Einzelhandel gilt bekanntlich als typische »Frauenbranche«, als Referenzbranche für weibliche Beschäftigung im privatwirtschaftlichen Bereich. Frauen stellen knapp 60 Prozent der Beschäftigten in den Verkaufsbereichen und knapp 80 Prozent an den Kassen (Warich 2009). Von den insgesamt etwa 125.000 Auszubildenden im Einzelhandel sind knapp 60 Prozent Frauen, allerdings hat der Anteil männlicher Auszubildender in den vergangenen Jahren spürbar zugelegt. Es ist zu vermuten – Zahlen liegen hierzu nicht vor –, dass Männer vorrangig auf Vollzeitstellen, Frauen dagegen überwiegend in Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen arbeiten. Diese geschlechterspezifischen Erwerbsmuster folgen den in Deutschland nach wie vor dominierenden Vorstellungen eines modifizierten Modells des männlichen Alleinverdieners: »Die Männer arbeiten weiterhin in Vollzeit und die Frauen stocken durch eine Teilzeitbeschäftigung das Familieneinkommen auf« (Voss-Dahm/Lehndorff 2003: 12). Im Hinblick auf die Beschäftigungsstruktur im filialisierten Einzelhandel – vornehmlich im LEH – ist schließlich das verstärkte Outsourcing der Warenverräumung, das sogenannte Rack Jobbing (Voss-Dahm 2009), folgenreich. Hierbei handelt es sich um häufig von geringfügig Beschäftigten ausgeübte Tätigkeiten,

die geringe oder keine einzelhandelsspezifischen Qualifikationen erfordern und körperlich stark oder sehr stark belastend sind.

Einhergehend mit dem Zuwachs von Teilzeitbeschäftigung und den sukzessive ausgetragenen Ladenöffnungszeiten auf gegenwärtig bis 22:00 Uhr, teilweise 24:00 Uhr (auch an Sonnabenden) und der Aufweichung des freien Sonntags durch Aktionstage o. ä. setzt sich die Flexibilisierung der Arbeitszeiten fort. Dabei handelt es sich um Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung im Sinne einer ›Arbeit auf Abruf‹, wie z. B. ›Kapovaz‹, die ›kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit‹, bei der die Arbeitgeberseite (i. d. R. die Filialleitung) unter Beachtung eines zeitlichen Vorlaufs von vier Tagen, die Arbeitszeit der Beschäftigten flexibel an die erwarteten Kundenfrequenzen abhängig von Jahreszeit, Uhrzeit, Wetter und anderen Gründen anpassen und über einen Tag bzw. eine Arbeitswoche verteilen kann.<sup>62</sup> Für diese Art von Arbeitszeitregime ist aus Arbeitgebersicht naheliegenderweise ein Teilzeitarbeitsverhältnis die Beschäftigungsform der Wahl.

### Arbeitsanforderungen und Arbeitsbelastungen

Empirische Studien der vergangenen Jahre zeigen deutliche Veränderungen bei Arbeitsorganisation und Arbeitsprozessen, die mit den Stichworten Standardisierung, Taylorisierung und Informatisierung bzw. Technisierung umrissen werden können (vgl. Glaubitz 2001, Voss-Dahm/Lehndorff 2003, Voss-Dahm 2009; Kalkowski 2008). Standardisierung und Taylorisierung, das heißt Arbeitsteiligkeit, der Arbeitsprozesse sind insbesondere Ergebnis der fortgesetzten Ausweitung des Selbstbedienungsprinzips und der funktionalen Differenzierung einfacher und anspruchsvollerer (beratungsintensiver) Tätigkeiten – dies betrifft vor allem das Verhältnis von Tätigkeiten an den Kassen einerseits und in den Verkaufsbereichen andererseits – sowie die Auslagerung der Tätigkeit des Warenauffüllens an externe Dienstleistungsunternehmen (Voss-Dahm 2009). Im Ergebnis von Standardisierung und Taylorisierung kommt es zu einer Verengung der Tätigkeitszuschnitte und zu einer Dequalifizierung und Polarisierung von Qualifikationsanforderungen: geringe Qualifikationsanforderungen im Bereich Kasse durch die Scanner, sehr geringe im Bereich Warenauffüllung, vergleichsweise stabil hohe Qualifikationsanforderungen im Bereich der Bedienung sowie im Fachhandel und in Warenhäusern. Die Ausweitung des Selbstbedienungsprinzips als Teil eines ›funktionalistischen Dienstleistungskonzepts‹ (Voswinkel 2005) reduziert den Anteil persönlicher Dienstleistung, insbesondere der Beratung, in den Filialbetrieben. Allerdings weisen empirische Studien gleichzeitig darauf hin, dass Verkaufsarbeit nach wie vor stark durch Interaktion mit Kunden geprägt ist, entsprechende sozial-kommunikative und beruflich-fachliche Kompetenzen bleiben daher wichtig (Baethge-Kinsky/Holm/Tullius 2006; Voss-Dahm 2009). Dass zumindest ein Kern beruflich-fachlicher Kompetenz auch aus Unternehmenssicht offensichtlich gewünscht ist, zeigen die Rekrutierungsstrategien der Einzelhandelsunternehmen, die sofern regional verfügbar auf einschlägig qualifizierte Beschäftigte setzen. Auch könnte der Sachverhalt, dass Einzelhandelsbetriebe nach wie vor in hohem Maße ausbilden, auf gezielten Kompetenz- und Nachwuchserhalt hinweisen. Gab es 1994 noch knapp 90.000 Auszubildende, so waren es 2008 fast 125.000 – bis dato die höchste Zahl an

<sup>62</sup> KAPOVAZ ›(...) denotes a special form of variable working hours under which the employee is used only as and when the employer's demand for labour so dictates. (The term ›Bedarfsarbeitsverhältnis‹ is also used, i. e. supply employment relationship.) The Improvement of Employment Opportunities Act (§ 4) lays down minimum terms and conditions for ›KAPOVAZ‹ as a special form of part-time work. The contracting parties are required to specify in advance the amount of working time due over a given period. The employer is then free to call on this agreed time allowance according to need, provided that the employee is given four days' prior notice. If the parties do not specify any particular arrangement, the legal assumption is that the agreed working time is at least 10 hours weekly, for which remuneration is also payable. The performance of work must not be demanded at unreasonable times. In addition, if it has not been regulated otherwise the employer must employ the employee for at least three consecutive hours on each occasion, but in any case pay the corresponding remuneration. The actual timing of such work is subject to the co-determination right of the works council.‹ ([www.eurofound.europa.eu/emire/GERMANY/KAPOVAZ-DE.htm](http://www.eurofound.europa.eu/emire/GERMANY/KAPOVAZ-DE.htm); Seitenabruf vom 10.9.2010)

Ausbildungsverhältnissen im Einzelhandel (Warich 2010: 10). Allerdings stellen in den Einzelhandelsfilialen eingesetzte Auszubildende in höherem Maße als in der Metall- und Elektro- und der Chemie-/Pharmaindustrie auch eine günstige Arbeitskraftressource dar, sodass die vergleichsweise hohe Ausbildungsquote nicht notwendigerweise Ausdruck langfristiger Personalplanung und eines Kompetenzerhalts sein muss.

Die skizzierten Entwicklungen, insbesondere die starke Zunahme des Verkaufsflächenwachstums bei insgesamt abnehmender Beschäftigung, dürften zu weiterer Arbeitsverdichtung und Arbeitsintensivierung bei den verbleibenden Beschäftigten führen: Weniger (Vollzeit-)Beschäftigte haben größere Flächen zu betreuen. Die Ausweitung von Selbstbedienung verkleinert zwar die »Kundenschnittstelle«, ob damit aber auch eine faktische Reduzierung der Kundenkontakte und der damit häufig einhergehenden psychischen Anforderungen und Belastungen für die Beschäftigten einhergeht, ist offen. Die Daten des DGB-Index »Gute Arbeit« zeigen, dass die »emotionalen Anforderungen« in der Arbeit – diese beziehen sich freilich nicht nur auf die »Kundenschnittstelle« – in der Skala eher im unteren Mittelfeld rangieren (vgl. Tab. 14). Bei den Belastungen stellen danach vor allem die physischen Arbeitsbelastungen im Handel ein Problemfeld dar (Indexwert 56). Die zunehmend prekäre Einkommenssituation drückt sich in der überdurchschnittlich schlechten Bewertung der Einkommenssituation aus; auch Beschäftigungsunsicherheit prägt die Wahrnehmung der Arbeit im Handel spürbar. Auffallend positiv ist die Bewertung des »Sinngehalts der Arbeit« durch die Beschäftigten dieser Branche. Dass physische Belastungen und Beschwerden im Einzelhandel eine Rolle spielen, zeigt auch die BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung, wonach drei Viertel der Beschäftigten zumindest eine der abgefragten körperlichen Schmerzen nach der Arbeit verspürt. Insgesamt aber stuft die deutliche Mehrheit der Beschäftigten im Einzelhandel die körperlichen Arbeitsbedingungen (ähnlich wie in der Metall- und Elektroindustrie) als zufriedenstellend ein: 65 Prozent der Beschäftigten sind zufrieden; 14 Prozent sind sogar sehr zufrieden mit den körperlichen Arbeitsbedingungen (BiBB/BAuA 2006). Demgegenüber zeigte eine allerdings nicht repräsentative Befragung des SOFI in 16 Einzelhandelsbetrieben im Jahr 2003, dass lediglich 43 Prozent der Beschäftigten sich die gegenwärtige Tätigkeit bis zur Rente vorstellen können, während genauso viele diese Möglichkeit definitiv ausschließen.

Tabelle 14 Bewertungen der Arbeit von Einzelhandelskaufleuten; Indexwerte<sup>63</sup>

Teilindex	Arbeitsdimensionen	Einzelhandelskaufleute
Ressourcen	Qualifizierungs-/Entwicklungsmöglichkeiten	52
	Möglichkeiten für Kreativität	61
	Aufstiegsmöglichkeiten	45
	Einfluss-/Gestaltungsmöglichkeiten	54
	Informationsfluss	68
	Führungsqualität	63
	Betriebskultur	60
	Kollegialität	74
	Sinngehalt der Arbeit	77
	Arbeitszeitgestaltung	60
Belastungen	Arbeitsintensität	63
	Emotionale Anforderungen	61
	Körperliche Anforderungen	56
Einkommen/Sicherheit	Arbeitsplatzsicherheit	37
	Leistungsgerechtes Einkommen	30

Quelle: DGB-Index Gute Arbeit GmbH (2009b)

Zusammenfassend kann der deutsche Einzelhandel als eine Branche gelten, in der der ›Faktor Arbeit‹ einen insgesamt geringen und eher sinkenden Stellenwert im Rahmen der Wettbewerbsstrategien und Organisationskonzepte der Unternehmen besitzt. Der von den dominierenden Großunternehmen betriebene Strukturwandel in der Branche zielt vor allem auch auf eine deutliche Senkung der Personalkosten ab (Kalkowski 2008). Jedenfalls dürften Ansätze, die auf eine ›Rückbesinnung auf qualifizierte Mitarbeiter an den Schnittstellen zu den Kunden‹ (Oberbeck 2001: 77) setzen, in der Breite und für die Entwicklung der Branche eher randständige Phänomene sein (vgl. Baethge-Kinsky/Holm/Tullius 2006). Insofern sind die betrieblichen Rahmenbedingungen für Ansätze einer Arbeits- und Betriebspolitik, die auf eine qualifikatorisch ansprechende, lern- und entwicklungsförderliche und wenig belastende Arbeit abzielt, im Einzelhandel wenig förderlich. Gleichzeitig bestehen aus Unternehmenssicht bis dato wenig Anreize, an den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen Grundlegendes zu ändern. Zwar erwarten Unternehmen zukünftig Probleme bei der Besetzung von Arbeitsplätzen, ob dies aber ursächlich in dem demographisch bedingten Schrumpfen des Erwerbspersonenpotenzials liegt oder an der Unattraktivität der Arbeitsplätze mit schlechtem Lohn-/Leistungsverhältnis, sehr begrenzten Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, engem Arbeitszeitregime usw.), muss an dieser Stelle offen bleiben.

<sup>63</sup> Zum DGB-Index ›Gute Arbeit‹ und zur Interpretation der Indexwerte, vgl. Fußnoten 31 und 32 in Kapitel 3.2 oben.

### 3.4.3 Altersdifferenzierte und alternsgerechte Betriebs- und Tarifpolitik im Einzelhandel

Eine Diskussion der Perspektiven qualitativ orientierter, längere Erwerbstätigkeit und verbesserte Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen fördernder Tarifpolitik trifft im Einzelhandel auf eine Situation, in der die Grenzen tarifpolitischer Gestaltung besonders eng gezogen sind. »Anders als in den industriellen Kernbranchen und im öffentlichen Dienst, auf deren Aushandlungssysteme die einschlägige sozialwissenschaftliche Forschung üblicherweise fixiert ist, ist das wissenschaftlich unterbelichtete Tarifgeschehen im Einzelhandel vor allem von einer Vertretungsschwäche der Verbände geprägt« (Kalkowski 2008). Dies hat mit der Krise der Tarifautonomie zu tun, die hier wie in kaum einer anderen Branche deutlich wird. Im Einzelhandel zeigt sich dies daran, dass die zuständige Gewerkschaft ver.di aufgrund struktureller Bedingungen in der Branche und niedriger Organisationsgrade der Beschäftigten in einer außerordentlich geschwächten Position gegenüber der Arbeitgeberseite ist. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang der Wegfall der Allgemeinverbindlichkeit der Tarifverträge<sup>64</sup> im Jahr 2001. Bis dahin »(...) waren die Tarifparteien des Einzelhandels – in Nordrhein-Westfalen ebenso wie in den meisten anderen Bundesländern – über viele Jahre hinweg nach Tarifaufschlüssen regelmäßig darin übereingekommen, die Allgemeinverbindlicherklärung zu beantragen. Die Anträge wurden damit begründet, dass im Einzelhandel ein intensiver Wettbewerb um Marktanteile herrscht, der bei rückläufigen Branchenumsätzen vor allem als Preiswettbewerb geführt wird und die Unternehmen dazu veranlasst, alle Möglichkeiten der Einsparung, insbesondere bei den Personalkosten, auszuschöpfen. Vor diesem Hintergrund wurde von den Antragstellern auf die Gefahr einer zunehmenden Infragestellung der Tarifbindung verwiesen, die die Funktionsfähigkeit des tariflichen Regulierungssystems beeinträchtigt. Weil die Mitglieder des Tarifausschusses dieser Argumentation folgten, wurden die Einzelhandelstarifverträge regelmäßig für allgemeinverbindlich erklärt.« (Bispinck/Kirsch/Schäfer 2003: 314) Dieser Konsens wurde von den Arbeitgeberverbänden des Einzelhandels, HDE bzw. BAG<sup>65</sup>, aufgekündigt, überdies ermöglichte man in der Folge Verbandsmitgliedschaften ohne Tarifbindung (die sog. »OT-Mitgliedschaft«). Dadurch können Einzelhandelsunternehmen einerseits Mitglied in den Verbänden bleiben, sich gleichzeitig aber der Tarifbindung entziehen. Über die Auswirkungen der Aufkündigung der AVE-Praxis und die Einführung von OT-Mitgliedschaften auf die Verbands- und Tarifbindung, lässt sich wenig Verlässliches sagen, auch wenn »führende Verbandsvertreter (...) dem Wechsel zur OT-Mitgliedschaft positiv gegenüberstehen« (Bispinck/Kirsch/Schäfer 2003: 315). Aktuell sind im Handelsverband Deutschland (HDE) nach Eigenangaben »100.000 Mitgliedsunternehmen aller Branchen, Standorte und Größenklassen« (HDE 2009) organisiert; gemessen an der Gesamtzahl von knapp

<sup>64</sup> In Ausnahmefällen ist es möglich, dass ein Tarifvertrag allgemeine Verbindlichkeit erlangt. Dies bedarf aber eines Antrags einer Tarifpartei beim Bundesarbeitsminister. Dieser – oder ein beauftragtes Landesministerium – kann dann den bzw. einen bestimmten Tarifvertrag unter bestimmten Umständen für allgemeinverbindlich erklären. Diese Allgemeinverbindlichkeitserklärung wird für alle Arbeitsverhältnisse und Betriebe, die in den räumlichen, betrieblichen und fachlichen Geltungsbereich des Tarifvertrages fallen, gültig und unabhingbar. Dies geschieht dann ohne Rücksicht darauf und unabhängig davon, ob die Arbeitgeber und -nehmer den Tarifvertragsparteien angehören. »Von den rund 73.000 als gültig in das Tarifregister eingetragenen Tarifverträgen sind zur Zeit 476 allgemeinverbindlich (245 Ursprungs- und 231 Änderungs- bzw. Ergänzungstarifverträge), darunter 173, die (auch) in den neuen Bundesländern gelten.« (BMAS 2010). Ein im Themenfeld einschlägiger, für allgemeinverbindlich erklärter Tarifvertrag ist der »TV zur Förderung der Altersteilzeit vom 1.4.1999, av ab 1.12.1999« im saarländischen Einzelhandel (vgl. ebd.).

<sup>65</sup> Mitte 2009 löste sich die Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels (BAG), in dem vor allem konzerngebundene Kauf- und Warenhäuser organisiert waren, vor dem Hintergrund der Warenhauskrise (insb. Karstadt/Quelle-Insolvenz) auf. Seit dem 1.1.2010 firmiert der ehemalige »Hauptverband des deutschen Einzelhandels« als »Handelsverband Deutschland«.

300.000 Unternehmen<sup>66</sup> also etwa ein Drittel. Im Jahr 2002 betrug die Zahl der unter die Tarifbindung fallenden Beschäftigten 63 Prozent (Bosch/Kalina 2005: 40), im Jahr 2007 – allerdings für den Handel insgesamt einschließlich Reparaturdienstleistungen – nur noch 48 Prozent in West- und 24 Prozent in Ostdeutschland (vgl. Ellguth/Kohaut 2008). Laut IAB-Betriebspanel galt im Jahr 2007 für lediglich 31 Prozent der Einzelhandelsbetriebe ein Branchentarifvertrag und für weitere drei Prozent ein Firmentarifvertrag. Zwei Drittel der Betriebe im Einzelhandel waren somit nicht an einen Tarifvertrag gebunden, auch wenn sich 41 Prozent dieser nicht gebundenen Betriebe an einem Tarifvertrag orientierten.

Im Branchenvergleich ist auch die Arbeitnehmerseite vertretungsschwach: Der gewerkschaftliche Organisationsgrad dürfte 10 Prozent kaum überschreiten und die Gewerkschaft ver.di hat seit ihrer Gründung 2001 etwa 20 Prozent ihrer Mitglieder verloren (Kalkowski 2008 nach Keller 2007). Diese Entwicklung dürfte fortschreiten, weil die Gewerkschaft überdurchschnittlich hohe Organisationsgrade in den Warenhäusern erreichte, hier die Anzahl der Beschäftigten jedoch deutlich rückläufig ist (vgl. oben). Anders als etwa in der Automobil- oder der Chemie- und Pharmaindustrie fehlen im Einzelhandel zwar nicht die Großunternehmen, aber die Großbetriebe als Zentren der Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Kleinbetriebliche Strukturen erschweren oder verhindern die Herausbildung funktionierender Institutionen für Industrielle Beziehungen auf betrieblicher Ebene (Wirth 1999). Die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Einzelhandel stellen denkbar schlechte Voraussetzungen für die Herausbildung kollektiver Identitäten innerhalb der Belegschaft und den Aufbau kollektiver Interessenvertretungsorgane dar. Prekäre, schnell ersetzbare Teilzeit- und Mini-Jobs, stark flexibilisierte und roulierende Arbeitszeit- bzw. Schichtsysteme, deutlich ausgeweitete Ladenöffnungszeiten bei insgesamt sehr dünnen Personalbesetzungen in den filialisierten Einzelhandelsunternehmen – all dies verhindert oder erschwert Kommunikation, Interaktion und die Herausbildung von Solidarität und Konfliktfähigkeit (ebd.). Die Bildung von Betriebsräten ist nicht nur aufgrund dieser Bedingungen schwierig, sondern stößt häufig auf heftigen Widerstand und auf Repressalien in kleinen Unternehmen und bei einigen Discountern. Discounter wie Lidl, Schlecker oder Aldi können aus Gewerkschaftssicht nach wie vor als weitgehend »mitgliederfreie Zonen« (Wirth 1999) gelten, woran die Organising-Kampagnen von ver.di in der jüngeren Vergangenheit nur partiell etwas haben ändern können. Auf Verbandsebene findet sich demnach eine vergleichsweise schwache institutionelle Verankerung kollektiver Interessenregulierung. Diese Konstellation setzt sich auf betrieblicher Ebene – zumindest wenn man die Arbeitnehmerseite betrachtet – fort. Dies hat natürlich auch für die gewerkschaftliche Organisierbarkeit und Repräsentation Konsequenzen und wirkt sich negativ auf die gewerkschaftliche Vertretungsmacht aus. Diese Schwäche hat aber auch mit einem Selbstverständnis der Interessenvertretung auf betrieblicher Ebene zu tun, die eine betriebsübergreifende Interessenfindung und -durchsetzung erschwert. So haben sich – Wirth (1999) zufolge – sowohl Betriebsräte wie Einzelhandelsgewerkschaften aus Fragen der Unternehmensstrategie – im umfassenden Sinne – weitgehend herausgehalten: »Durch die Fixierung der Betriebsräte (...) auf rechtlich kodifizierte Mitbestimmungstatbestände [gemeint ist das BetrVG; d. Verf.] bleibt ihnen der Blick auf Gestaltungsoptionen verwehrt und erklärt so ihr reaktives Handeln auf organisatorische Veränderungen« (vgl. ebd.: 89). Die Gewerkschaften wiederum reproduzieren diese »Fixierung« mit einem Verständnis von Gewerkschaftsarbeit, das sich auf die Rechtsberatung von Betriebsräten beschränkt (ebd.: 113). Wirth bezeichnet dieses Interessenvertretungsverständnis von Betriebsräten und Gewerkschaften im Einzelhandel mit dem Begriff des »doppelten Syndikalismus«. In einem solchen tarifpolitischen und unternehmenspolitischen Umfeld sind die Entwicklung und Durchsetzung langfristiger, weiterreichender tarifpolitischer Ansätze sehr schwierig. Tatsächlich haben die Erfolge von ver.di,

<sup>66</sup> Der HDE spricht auf seiner Homepage selbst von insgesamt 400.000 Unternehmen; laut Statistischem Bundesamt sind es 293.000 Unternehmen und 417.000 Betriebe, vgl. oben.

bzw. deren Vorgängerorganisationen HBV und DAG, auf tarifpolitischem Terrain in den vergangenen Jahren im Wesentlichen darin bestanden, einige weitreichende Forderungen der Arbeitgeberseite in Bezug auf weitere Arbeitszeitflexibilisierung sowie Entgelt differenzierung und -absenkung abzuwehren bzw. abzumildern und bescheidene Lohnerhöhungen bzw. Anpassungen Ost/West zu realisieren. Wie in anderen Branchen auch, haben im Einzelhandel darüber hinaus Öffnungsklauseln Einzug gehalten, die zu einer Verlagerung der tarifpolitischen Gestaltungskompetenz auf die betriebliche Ebene geführt haben. Im Handel wurde den Unternehmen bzw. Betrieben über Öffnungsklauseln die Möglichkeit der befristeten Ergänzung/Abweichung von bestehenden Tarifverträgen zur Behandlung wirtschaftlicher Notfälle gegeben (Bispinck 2007: 13). Im Großen und Ganzen sind die Tarifverhandlungen der letzten Jahre von intensiv geführten Auseinandersetzungen um Mindest-Arbeitsbedingungen wie Mindestlohn, Ladenöffnungszeiten und neue Entgeltstrukturen geprägt (vgl. Kalkowski 2008).

Auch im Einzelhandel fanden sich in der Vergangenheit alters- bzw. senioritätsbezogene tarifliche Regelungen des Arbeitsverhältnisses (wie gestaffelte Kündigungsfristen, teilweise auch Kündigungsschutz) und des Entgelts (Entgelt differenzierung und -absicherung). Allerdings gab und gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Tarifgebieten – insbesondere Ost-West-Unterschiede (vgl. Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2005). Darüber hinaus existierte seit 1998 ein Tarifvertrag zur Förderung der Altersteilzeit,<sup>67</sup> in den im Jahr 2000 auch die Teilzeitbeschäftigten aufgenommen wurden. Er lief Ende Juli 2004 aus und wurde seitdem nicht erneuert. Die Verbreitung von Altersteilzeit war allerdings im Einzelhandel gering. Nach dem Altersübergangsreport (Brussig/Knuth/Wojtkowski 2009) lag die Altersteilzeitquote der Berufsgruppe ›Warenkaufleute‹ im Jahr 2002 bei vergleichsweise niedrigen 7,5 Prozent. Von Großbetrieben wurde Altersteilzeit stark genutzt, so etwa in Fall EH3, wo man versucht hat, die Beschäftigten so früh wie möglich aus den Betrieben zu bekommen. Vor allem in kleineren Einzelhandelsfirmen war die Nutzung von Altersteilzeit dagegen wenig oder kaum verbreitet. In erster Linie werden die finanziellen Belastungen für die Rückstellungen der Freistellungsphase dafür ursächlich gemacht (Verdi-HA II). Diese Bewertung bestätigt sich auch in unserer Betriebsbefragung (vgl. Tab. 15):

**Tabelle 15** Verbreitung von Altersteilzeit nach Betriebsgröße in Prozent

Maßnahme	Betriebe 5–49 Beschäftigte	Betriebe ab 50 Beschäftigte
Altersteilzeit Blockmodell	9	43
Altersteilzeit unverblockt	10	43

Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

2002 wurde ein Tarifvertrag zur Altersvorsorge geschlossen, nach dem die Unternehmen für jeden Beschäftigten pro Jahr 300 Euro in die Altersvorsorge einzustellen hatten und die Beschäftigten tarifliche Entgeltansprüche (z. B. Urlaubsgeld, Sonderzahlungen) ganz oder teilweise in Altersvorsorgeansprüche umgewandelt werden konnten. Bei den Entgelttarifverhandlungen des Jahres 2009 wurde vereinbart, dass die Unternehmen 2011 150 Euro

<sup>67</sup> Beispiel ATZ-TV Einzelhandel NRW: Regelungsvoraussetzung: Entscheidung des Arbeitgebers nach Beratung mit dem Betriebsrat (gilt für mind. 1 Kalenderjahr bzw. 12 Monate) unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Belange des Betriebs/Unternehmens und sozialen Gesichtspunkten betroffener Beschäftigter. Antrag des Beschäftigten auf ATZ spätestens zwei Monate vor Beginn unter Beteiligung des Betriebsrats (Bispinck/WSI 2005: 17). Kein Rechtsanspruch, aber auch keine Quote (anders als bei Chemie und MuE). Voraussetzung der AN: mind. 55 Lebensjahre und 1.080 Kalendertage versicherungspflichtige Beschäftigung in 5 Jahren Betriebszugehörigkeit. Entgeltaufstockung: auf mindestens 82,5 Prozent des Nettoentgelts; keine Aufstockung des Rentenbeitrags oder der Rentenhöhe (vgl. ebd.).



wahlweise in die bestehende Altersvorsorge oder als Wertguthaben auf ein Langzeitkonto einzahlen oder als Warengutschein ausgeben. Als ein Ansatzpunkt qualitativer Tarifvertragspolitik kann eine Vereinbarung aus dem Jahr 2007 gelten, die eine Bestandsaufnahme und die Einleitung von Maßnahmen zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten vorsah. Allerdings ist diese Vereinbarung Ende April 2009 abgelaufen und nicht erneuert worden. Darüber hinaus enthielt diese Vereinbarung auch eine Verpflichtung zur Aufnahme von Verhandlungen über Langzeitkonten sowie zur Arbeitszeitflexibilität.

Diese Verhandlungsverpflichtung zu Langzeitkonten, die allerdings in den Tarifverhandlungen 2009 keine Rolle gespielt hat, ist auf Gewerkschaftsseite in eine Diskussion zur Entwicklung neuer Gestaltungsansätze für den Rentenübergang in allen von ver.di vertretenen Branchen einzuordnen. Diese Diskussion fand ihren Niederschlag in einem Beschluss des Bundestarifausschusses vom Februar 2010, der »Grundsätze für die tarifpolitische Gestaltung von lebenslaufbezogenen Zeitwertkonten« festschreibt. Die Gewerkschaft, so heißt es darin einleitend, »strebt eine differenzierte Antwort im Rahmen der aktuellen Debatte über eine »Re-Flexibilisierung« des Rentenübergangs an: U. a., wie kann zukünftig ein sozial abgefedertes vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben und ein gleitender Übergang in den Ruhestand ermöglicht werden. Wir wollen uns dabei nicht auf die Regulierung am Ende der Erwerbsbiografie beschränken. Wir wollen einerseits einen flexibleren bzw. gleitenden Übergang in die Rente, aber auch einen zeitlich befristeten Ausstieg während des Erwerbslebens ermöglichen« (ver.di 2010: 1). Dieses Konzept der Zeitwert- bzw. Langzeitkonten mit flexiblen Übergängen und zwischenzeitlichen Ausstiegen, ist innergewerkschaftlich umstritten. Dies liegt nicht nur daran, dass diese Gestaltungsperspektive eine stillschweigende Anerkennung der prinzipiell abgelehnten »Rente mit 67« und der Einstellung der geförderten Altersteilzeit darstellt. Neben möglichen technischen Problemen bei der Insolvenzabsicherung der Zeitwertguthaben stößt auch die Tatsache, dass es allein die Beschäftigten sind, die die Lasten tragen, sofern der Arbeitgeber nicht freiwillig Geld bzw. Zeit einbringt, auf Widerstand. Aber, so die ver.di-Position: »(W)enn wir versuchen wollen, für die Beschäftigten konkret Regelungen zu finden, die es ihnen ermöglichen, besser mit den Problemen umzugehen, als es vorher der Fall war, dann bleibt uns gar nichts anders übrig, als zu sagen: »Wenn ihr früher ausscheiden wollt auf einem Niveau, das für euch sozial verträglich ist oder wenn ihr ein Sabbatical nutzen wollt oder wenn ihr Zeit für eine Qualifikationsmaßnahme haben wollt, die ihr dann auch wirklich machen könnt und nicht darauf angewiesen seid, dass euer Arbeitgeber sagt: Ja, ok, ich bezahle dir das, dann gibt es im Grunde genommen diese Möglichkeit, die wir euch anbieten, euch über so ein Zeitkonto diese Spielräume anzusparen« (ver.di HA I: 2). Viel »Überzeugungsarbeit« in den Tarifkommissionen sei erforderlich gewesen, damit diese gestaltende Position innergewerkschaftlich und vor allem seitens der Ehrenamtlichen positiv aufgenommen wurde. Die ver.di-Tarifpolitik betont dabei den freiwilligen Charakter dieser vorgeschlagenen Regelungen im Sinne »optionaler Tarifpolitik« für die Beschäftigten (ebd.). Man sieht darin einen »weiteren Ansatz von Tarifpolitik (...), womit man bestimmte Probleme bearbeiten kann« (ebd.: 22), der aber »mit klassischer Tarifpolitik ja eigentlich wenig zu tun (hat). Da geht es ja darum, Ansprüche zu stellen. Wobei, wenn man es ein bisschen tiefer diskutiert, ist es eigentlich auch nicht viel anders, aber das ist nicht die übliche Denkwelt« (ebd.: 21).

Aus Gewerkschaftssicht liegen die größten Belastungen im Dienstleistungsbereich nicht unbedingt bei den Beschäftigten des Einzelhandels, sondern im öffentlichen Nahverkehr, bei Speditionen, in der Logistik. »Busfahrer, LKW-Fahrer, die sind mit 50, 55 körperlich am Ende«, in den Bereichen »Altenpflege, Sozialdienste, Beschäftigte in Sozialämtern« sowie »Müll, Ver- und Entsorgung« (ebd.: 4). Im Einzelhandel gibt es »keine integrierte Diskussion [über die Folgen demographischer Alterung; d. Verf.]. Wir haben die Diskussion auf Unternehmensebene, und da mehr auf der Ebene von (...) filialisierten Großbetrieben, die relativ personalintensiv sind« (ver.di HA II: 1).



Dort und in den Warenhäusern stellen sich Probleme auf zwei Ebenen: Einerseits wird eine gestiegene Belastung aufgrund einer dünner werdenden Personaldecke festgestellt. Andererseits geht es dort vor allem um Probleme der Arbeitskräftebeschaffung, die die Unternehmen aufgrund verfehlter Personalpolitik und der Krise im Warenhaussegment in den vergangenen Jahren selbst verursacht haben. Angesichts eines relativ hohen Durchschnittsalters und Problemen bei der Übernahme von Auszubildenden in den letzten Jahren stellen diese heute fest, »dass es irgendwann ein Leck geben wird, was die Personalbesetzung anbelangt« (ebd.). Entsprechend finden sich vereinzelte Betriebsvereinbarungen zur Einführung von Langzeit- bzw. Wertkonten, die – analog der obigen »Grundsätze« – auch für eine flexible Gestaltung der Lebensarbeitszeit (Auszeiten, Reduzierung der Arbeitszeit) genutzt werden können. Allerdings besitzen diese Betriebsvereinbarungen aufgrund der schwindenden Bedeutung der Waren- bzw. Kaufhäuser auch aus gewerkschaftlicher Sicht nur begrenzte Ausstrahlungseffekte auf andere Unternehmen bzw. auf die Branche. Die Belastungsprobleme Älterer – und dies unterscheidet den Einzelhandel stark von der Metall- und Elektro- sowie der Chemie- bzw. Pharmaindustrie – wurden in der Vergangenheit durch die Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitarbeitsverhältnisse gewissermaßen »individualisiert« (ver.di HA I: 3). Gleichzeitig, so die gewerkschaftliche Außenwahrnehmung, finden sich auch seitens der Betriebsräte kaum Initiativen und Ansätze, die in Richtung alternsgerechter Arbeits- und Betriebspolitik gehen würden. Dazu, so die ver.di-Seite, sei in vielen Unternehmen die Unsicherheit angesichts des fortwährenden Strukturwandels zu groß und die von den Betriebsräten zu bearbeitenden Probleme tatsächlich häufig existenzieller Art (Schließungen, Beschäftigungsabbau). »Man (der BR) ist überfordert, mittel- und langfristig zu denken, d. h. man denkt kurzfristig insofern: Wie löse ich die Probleme in den nächsten Monaten, weil ich weiß, das und das passiert wieder.« (ver.di HA II: 5)

Sieht man sich die Diskussion auf Arbeitgeberseite im Einzelhandel an, dann ist dort gegenwärtig keine integrierte Diskussion oder gar Strategie zum Umgang mit den Anforderungen des »demographischen Wandels« zu erkennen. Daran ändert auch wenig, dass maßgebliche Verbands- und Unternehmensvertreterinnen und -vertreter an allgemeinen Diskussionskreisen und Netzwerken, wie z. B. dem »Demographienetzwerk« ddn beteiligt sind. Initiativen finden sich nach Verbandsauskunft in einzelnen Unternehmen, vornehmlich in jenen Vertriebslinien, die einen nach wie vor hohen Anteil von Vollzeitbeschäftigung und langfristige, teilweise bis zur Rente währende Erwerbsbiographien kennen. Dort wird das Thema sowohl im Hinblick auf die Erhaltung individueller Arbeitsfähigkeit als auch in der Perspektive der Arbeitskräftebeschaffung und der Nachwuchssicherung diskutiert. Wir kommen darauf in Abschnitt 3.4.5 zurück.

Fassen wir die tarifpolitische Diskussion im Einzelhandel knapp zusammen, so spielt alternsgerechte Tarifpolitik als Thema nur eine untergeordnete Rolle. Zwar gibt es von ver.di einen aktuellen tarifpolitischen Vorstoß mit dem Ziel, ein wenig Bewegung in die gewerkschaftsinternen Diskussionen zu bringen. Allerdings ist es für Berichte hierüber noch zu früh. Die Widerstände auch innerhalb der Gewerkschaft, auch bei den ehrenamtlichen Funktionären, gegen Langzeit- bzw. Zeitwertkonten sind nicht nur angesichts der allgemeinen Rentendiskussion erheblich. Darüber hinaus ist auch den Hauptamtlichen bei ver.di bewusst, dass mögliche Beiträge der Arbeitgeberseite zu diesen Kontenmodellen den Verteilungsspielraum für Entgeltzuwächse weiter schmälern würden. Auf Arbeitgeberseite ist keine unternehmensübergreifende tarifpolitische Diskussion zu erkennen. Insgesamt, so Kalkowski (2008: 6), fehlt im Einzelhandel »eine eingespielte, kalkulierbare und verlässliche Aushandlungskultur, die auf beiden Seiten von integrationsstarken Verbänden getragen wird und sich dadurch auszeichnet, dass kooperative Arbeitsgruppen oder Expertenrunden der Tarifparteien regelmäßig und über längere Zeiträume hinweg komplexe tarifpolitische Materien vorstrukturieren und kleinarbeiten (...)«.

### 3.4.4 Zwischenresümee

Betrachtet man die in diesem ersten Teil unseres ›Branchenberichts Einzelhandel‹ präsentierten Befunde zu den wichtigsten Struktur- und Entwicklungsmerkmalen dieser Branche – einschließlich der im engeren Sinne ›demographiebezogenen‹ sowie ›tarifpolitischen‹ –, dann lassen sich einige vorläufige Schlussfolgerungen ziehen:

1. Der Einzelhandel ist eine Branche mit überdurchschnittlich junger Beschäftigtenstruktur. Dies hat in starkem Maße mit dem Strukturwandel der Branche in den vergangenen Jahrzehnten zu tun: Vertriebswege bzw. -formen, wie etwa Kaufhäuser und eigentümergeführte Facheinzelhandelsgeschäfte, in denen längere Betriebszugehörigkeitsdauern verbreitet waren und durchschnittlich ältere Belegschaften arbeiteten, spielen quantitativ eine immer geringere Rolle. Bei diesen an Bedeutung verlierenden Vertriebswegen handelte es sich häufig auch um solche, bei denen der Fachkompetenz und dem Erfahrungswissen der Verkäuferinnen und Verkäufer eine recht hohe Bedeutung zukam und in denen Vollzeitstellen überdurchschnittlich verbreitet waren. Demgegenüber wächst die Bedeutung großflächiger Selbstbedienungsmärkte (SB-Supermärkte/VB-Märkte), in denen die eben genannten Merkmale nur noch für eine Minderheit der Beschäftigten gelten. Dort dominieren geringfügige Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse und diskontinuierliche Erwerbsverläufe. Fachkompetenz und Erfahrungswissen spielen aufgrund der geringen Beratungsanteile eine geringe Rolle. Der für die beiden anderen Branchen sichtbare und seitens der Betriebe am häufigsten artikuliert Fachkräftemangel, hat im Handel zumeist eine nachgeordnete Bedeutung.
2. Zwar ist das ›Belastungsbild‹ im Einzelhandel nicht gänzlich unproblematisch (Leistungsintensivierung durch Flächenwachstum/schrumpfende Personaldecke; KAPOVAZ-Systeme; körperliche Beanspruchung durch langes Stehen usw.), doch werden diese Belastungen gewissermaßen durch die Teilzeitbeschäftigung individualisiert bzw. ›kleingearbeitet‹ und akkumulieren nicht zu einem Problem für Betriebe.
3. Tarifpolitisch dominieren im Einzelhandel Verteilungsfragen; Aspekte einer qualitativen – hier: demographieorientierten – Tarifpolitik spielen, von einigen nicht leitbildhaften Großunternehmen abgesehen, in denen Betriebsvereinbarungen etwa zu Zeitwertkonten existieren, bis dato keine große Rolle. Welchen Anstoß die von ver.di jüngst beschlossenen ›Grundsätze zu Zeitwertkonten‹ in diese Richtung geben können – auch organisationsintern –, bleibt abzuwarten.

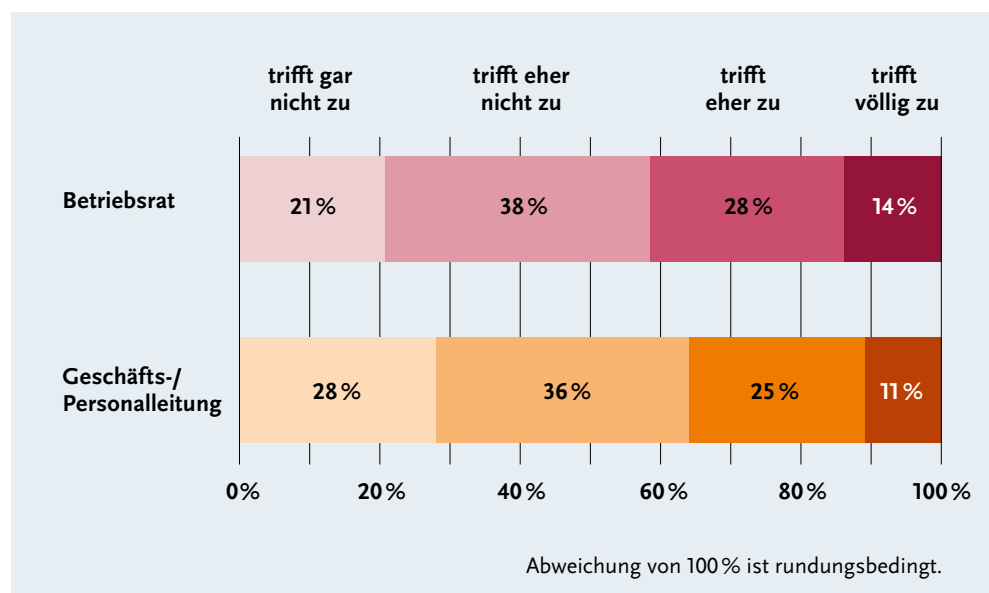
### 3.4.5 Alters- und altersgerechte Arbeits- und Betriebspolitik im Einzelhandel – Befunde aus Repräsentativbefragung und Fallstudien

In diesem Abschnitt stehen zunächst die Problemlagen im Mittelpunkt, die Betriebe im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel zumindest zukünftig verstärkt auf sich zukommen sehen. Dabei fragen wir auch nach dem Einfluss, den die Wirtschafts- und Finanzkrise gegebenenfalls auf die Problemwahrnehmung hat. Im Anschluss gehen wir näher auf die Frage ein, welche Maßnahmen einer alters- und altersgerechten Arbeits- und Betriebspolitik in den Betrieben vorfindbar sind. Angesichts der gezeigten Branchendynamik und der Diskussionslage gingen wir davon aus, dass Maßnahmen einer sowohl alters- als altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik hier kaum verbreitet sind. Unsere Schwierigkeiten bei der Akquise von Fallstudienbetrieben im Einzelhandel bestätigte diese Ausgangsvermutung zunächst. Nach dieser betrieblichen Bestandsaufnahme folgt die überbetriebliche Betrachtung der Tarifpolitik: Wo wird von den Betriebsparteien Handlungsbedarf gesehen und wie fällt die Zufriedenheit mit der bisherigen Arbeit der Sozialpartner mit Regelungen und Lösungen zum demographischen Wandel aus? Der Abschnitt schließt mit einigen resümierenden Überlegungen zu den Potenzialen einer alters- und altersgerechten Arbeits- und Betriebspolitik im deutschen Einzelhandel.

### Betriebliche Problemwahrnehmungen und Problemlagen

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die Frage alternder Belegschaften bei den betrieblichen Akteuren des Einzelhandels durchaus ein Thema ist. Auf die allgemein formulierte Frage, ob sie ihren Betrieb bereits heute vom demographischen Wandel betroffen sehen, geben 36 Prozent der Personalleitungen und Geschäftsführungen sowie 41 Prozent der Betriebsräte an, dass dies ›eher‹ oder ›voll‹ zutrifft (vgl. Abb. 34). Gegenwärtig, dies zeigt dieser erste Blick, betrifft der demographische Wandel insofern nur eine kleine Minderheit der Betriebe in stärkerem Maße (›trifft voll zu‹), merklich größer ist der Anteil derer, die ihren Betrieb überhaupt nicht betroffen sehen.

Abb. 34 Betroffenheit durch demographischen Wandel heute (hell=schwach)

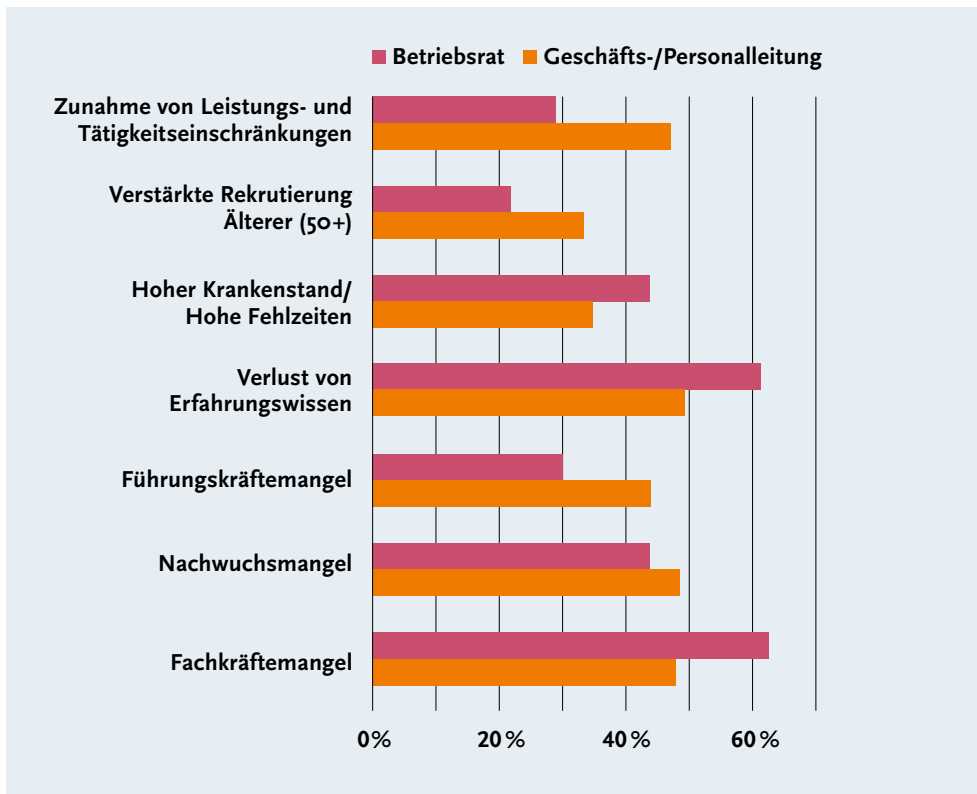


Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Sieht man sich im nächsten Schritt die Felder an, in denen sich der demographische Wandel in den Betrieben bereits heute bemerkbar macht, dann zeigt sich ein in dieser Ausprägung doch teilweise überraschendes Bild (vgl. Abb. 35).<sup>68</sup>

<sup>68</sup> Befragt wurden hier nur diejenigen, die ihren Betrieb bereits heute ›voll‹ oder ›eher‹ vom demographischen Wandel betroffen sehen.

Abb. 35 Auswirkungen des demographischen Wandels heute

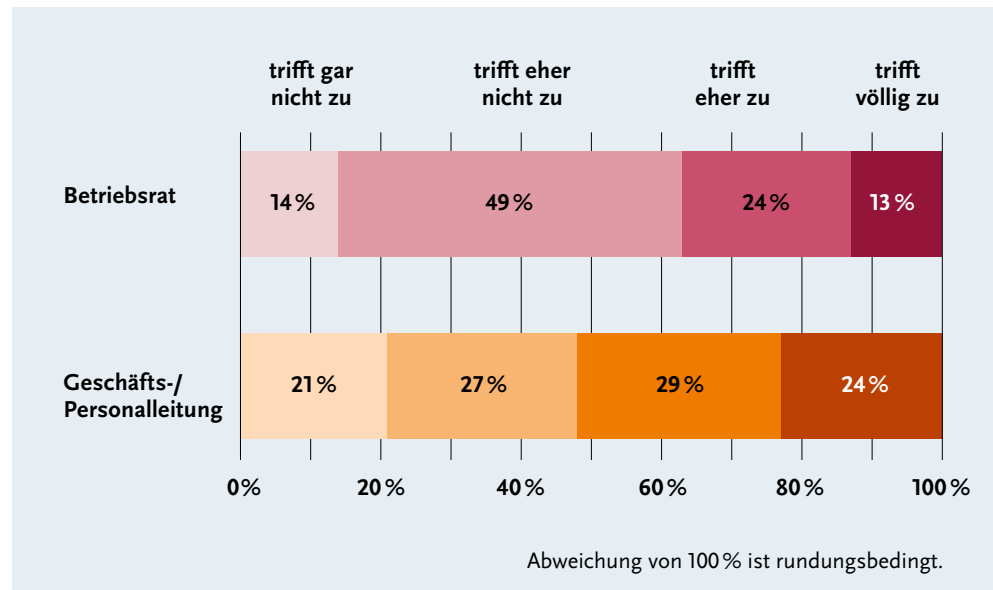


Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Aus Sicht der Betriebsräte ragen ›Fachkräftemangel‹ und ›Verlust von Erfahrungswissen‹ gefolgt von ›Hohen Krankenständen‹ und ›Nachwuchsmangel‹ als Merkmale des demographischen Wandels in den Betrieben heraus. In der Tendenz ähnlich, wenn auch nicht so prononciert, ist die Wahrnehmung der Personalleitungen. Im Vergleich der beiden Gruppen fällt darüber hinaus auf, dass aus Arbeitgebersicht der demographische Wandel aktuell überdies stärker mit ›Führungkräftemangel‹, der ›verstärkten Rekrutierung Älterer‹ und ›Leistungs- und Tätigkeitseinschränkungen‹ verbunden wird als seitens der Betriebsräte.

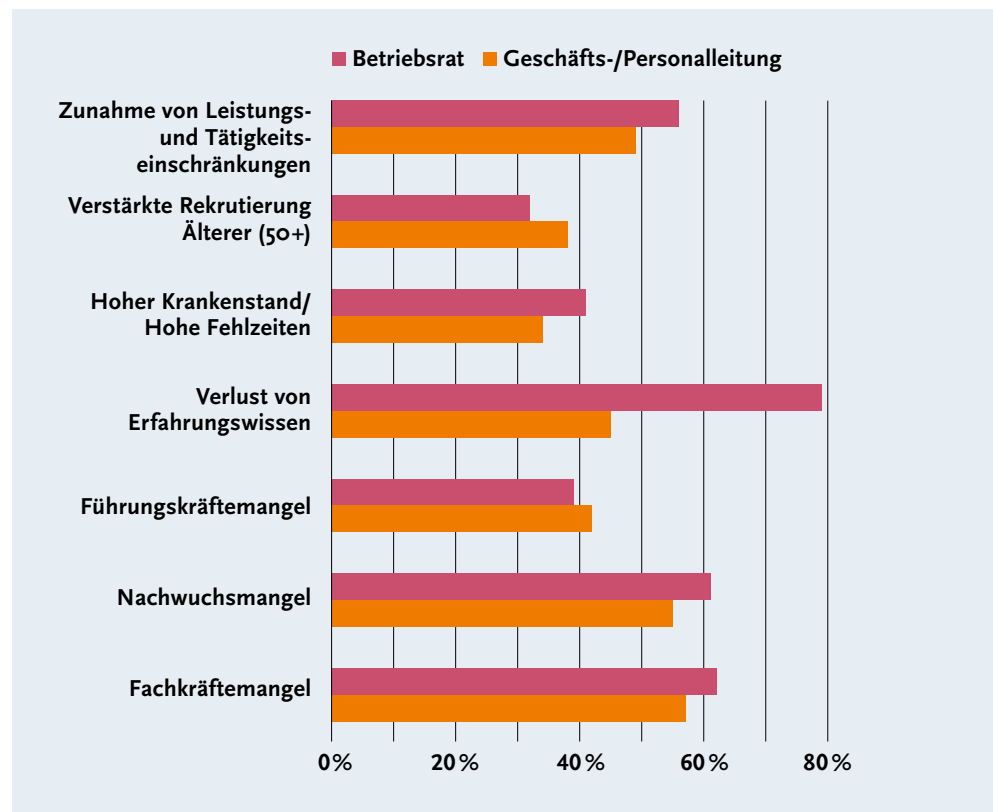
Die starke Betonung von Schwierigkeiten bei der Erhaltung der Kompetenzbasis im Betrieb (Fachkräfte und Nachwuchsmangel, Verlust von Erfahrungswissen) überrascht angesichts der eingangs skizzierten Entwicklung von Qualifikationsanforderungen in dieser Branche ein wenig. Wir werden unter Rückgriff auf die Fallstudien versuchen, diesen überraschenden Befund genauer zu beleuchten.

Im Hinblick auf die Betroffenheit vom demographischen Wandel ergibt sich (vgl. Abb. 36) – anders als in den Vergleichsbranchen – keine Verstärkung der ›Betroffenheitswahrnehmung‹ in der Zukunft, jedenfalls nicht aufseiten der Betriebsräte. Immerhin ein knappes Viertel der Personalverantwortlichen sieht die Betriebe dagegen zukünftig in stärkerem Maße betroffen.

**Abb. 36** Betroffenheit durch demographischen Wandel in Zukunft (hell=schwach)

Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Betrachtet man auch hier einzelne Problemfelder, in denen sich der demographische Wandel in den Betrieben aus Sicht der betroffenen Akteure in Zukunft bemerkbar macht, dann werden vor allem von den Betriebsräten die bereits heute beobachteten Schwerpunkte für die Zukunft noch deutlicher erwartet (vgl. Abb. 37).

**Abb. 37** Auswirkungen des demographischen Wandels in Zukunft

Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Ähnlich wie im IAB-Betriebspanel werden vornehmlich im Bereich der Nachwuchssicherung und des ›Know-hows‹ künftig Probleme erwartet. Allerdings zeigen unsere Daten und die Ergebnisse der BiBB-CVTS3-Befragung (vgl. oben) diesbezüglich eine höhere Dringlichkeit an. Wie passt diese Problemwahrnehmung zu einer Restrukturierungs- und Rationalisierungsdynamik, die eher auf Dequalifizierung und Entwertung von Erfahrungswissen hinausläuft? Eine Ursache liegt hier in unterschiedlichen Entwicklungen in den Teilbranchen, die wir mit unserer Befragung nicht abbilden können, denn das Problem der Alterung und des Fach- und Nachwuchskräftemangels ist vor allem eines der Kauf- und Warenhäuser und des beratungsintensiven Facheinzelhandels.<sup>69</sup>

## Meinungen

### Gewerkschaft und Betriebsrat zum Fachkräftemangel

›Also, Kaufland geht hin und beschäftigt Leute mit befristeten Verträgen für zwei Jahre und dann holen sie sich Neue. Dies hat zu tun mit den Personalkosten, aber auch mit der Produktivität, weil die Einarbeitungszeiten sehr kurz sind – Warenauffüller und Kassierer – und sind in der Lage, sehr schnell entsprechende Produktivität zu erreichen mit neuen Leuten. Dies ist in bedienungsintensiven Bereichen nicht der Fall, da braucht man bestimmte Grundlagen und Warenkenntnisse, ein Gefühl für Kunden und so weiter. Das ist das Problem. Das Problem zeichnet sich deutlich ab, dass es vielfach Führungsnachwuchskräfteprobleme gibt, das heißt, Unternehmen können zum Teil aus eigenen Reihen bestimmte Positionen nicht mehr besetzen. Wir hatten früher in diesen typischen traditionellen Einzelhandelsstrukturen eigentlich eine Karriere, die vom Auszubildenden bis zum Geschäftsführer oder so etwas gehen. Manchmal sogar Vorstandsmitglied. Sie sind heute nicht mehr in der Lage, bestimmte Führungspositionen auf der zweiten, dritten oder vierten Führungsebene durch eigene Leute zu besetzen. Dies führt dazu, dass sich die Unternehmen den Nachwuchs von den Hochschulen holen, was auch wieder Geld kostet, weil Einarbeitung und Schulung notwendig sind. Das bricht sich immer weiter runter bis in die Abteilungsleiterstrukturen.‹ (ver.di HA II: 2)

Auch unsere Fallstudien geben Hinweise darauf, welche Qualität dieser Fachkräftemangel in den Betrieben haben kann. So erwartet die Personalleitung von EH2, einer familiengeführten SB-Warenhauskette, dass sie zukünftig einen großen Führungskräftebedarf und letztlich auch einen Führungskräftemangel auf allen betrieblichen Ebenen haben wird. ›Es ist so, dass wir relativ stark auf das Thema Karriereprogramme drängen, weil wir einfach wissen, wir brauchen auch Führungskräfte für die Zukunft. Das ist eher ein Manko, das wir haben, die richtigen Führungskräfte zu gewinnen. Wir brauchen mehr Führungskräfte, als wir im Moment eigentlich zur Verfügung haben.‹ (EH 2 PL: 30) In diesem Fall geht es auch darum, wie angesichts eines anhaltenden Expansionsdrangs (Filialgründungen) eine hinlänglich große Anzahl betrieblicher Führungskräfte gewonnen und an die Betriebe gebunden werden kann. Rekrutierungs- und Personalbindungsprobleme zeigen sich aber auch bezüglich der Verkaufsarbeiten ohne Führungsfunktion. Auch unter Bedingungen tendenziell sinkender Qualifikationsanforderungen in den Filialen zeigen sich – etwa in Fall EH1 – bereits heute vor allem in den städtischen Ballungsgebieten Rekrutierungsprobleme. In solchen Regionen ist die Fluktuation insbesondere bei Teilzeitbeschäftigten relativ hoch, denn man konkurriert dort mit einer Vielzahl anderer Einzelhandelsunternehmen, bei denen Teilzeitbeschäftigte ›mehr Stunden bekommen‹ können (EH 1 BR).

<sup>69</sup> Mittelbar geben unsere Daten darüber Auskunft: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Alterung der Belegschaften.

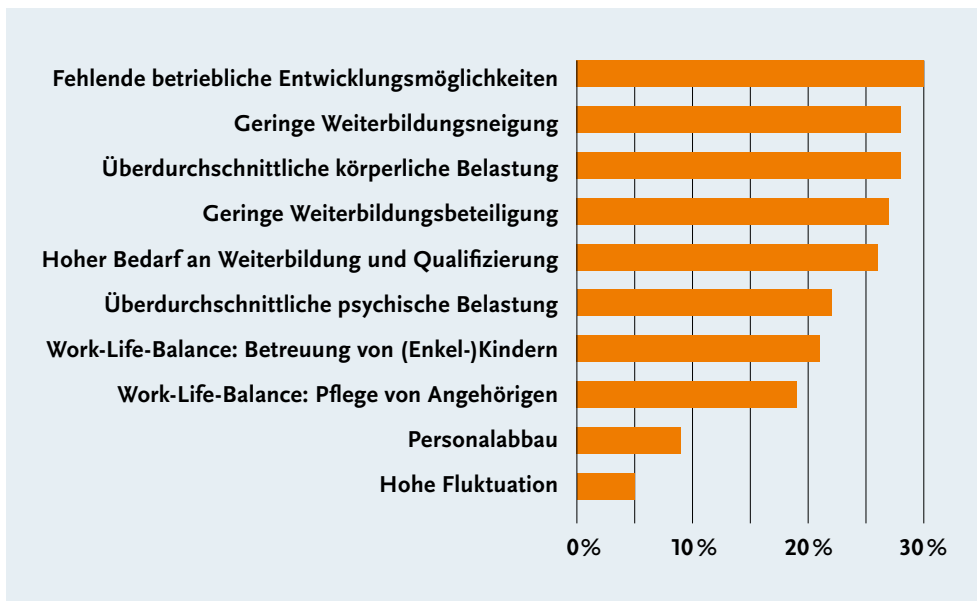
Beachtenswert hoch ist auch der Stellenwert, den eine ›Zunahme von Leistungs- und Tätigkeitseinschränkungen‹ im Zusammenhang mit der demographischen Alterung aus Sicht der Befragten einnimmt: Immerhin 49 Prozent der Geschäftsführer bzw. Personalleiter und 56 Prozent der Betriebsräte sehen ihre Betriebe davon zukünftig betroffen.

Besonders drängend ist das Problem der Akkumulation körperlicher Belastungen in Unternehmen wie EH1, der Logistik-Sparte eines großen Handelskonzerns. Die Logistik unterscheidet sich von den anderen wichtigen Bereichen eines Großunternehmens im Einzelhandel, denn es handelt sich hierbei weniger um Dienstleistungs- als vielmehr um industrielle Organisations- und Arbeitsprozesse, wodurch auch die Tätigkeiten der dort Beschäftigten wesentlich einen an Industriearbeit erinnernden Charakter haben. Zwei hauptsächliche Tätigkeitsfelder lassen sich – ›unterhalb‹ der Führungsebenen von Vorarbeitern, Meistern und Bereichs- bzw. Standortleitungen – erkennen: Einerseits die Tätigkeit des Lageristen und Kommissionierers, die im Wesentlichen im Be- und Entladen von Lkws und im Kommissionieren von Waren für die Filialen besteht. Andererseits die Tätigkeit des Fahrers, der die von den Lageristen nach Routenplan mit vorkommissionierten Paletten beladenen Lkws in die einzelnen Filialbetriebe transportiert und entlädt. Beide Tätigkeiten sind körperlich in hohem Maße belastend und vergleichsweise gering qualifiziert, sieht man von der Notwendigkeit des Verfügens über eine Lkw-Fahrerlaubnis für den Fuhrpark und den Gabelstaplerführerschein ab. Für die Arbeit und die Belastungssituation in der Lagerlogistik ist im Fall von EH1 kennzeichnend, dass das Technisierungsniveau gering und die Anforderungen an die körperliche Leistungsfähigkeit der Kommissionierer sehr hoch sind. Während in einigen Handelsunternehmen mittlerweile mit teil- oder vollautomatisierten Logistikprozessen experimentiert wird, gibt es in den Standorten von EH1 nicht nur keine (teil-)automatisierten Prozesse, sondern auch kaum technische Hebe- und Transporthilfen für die Kommissionierer – sieht man von elektrischen ›Ameisen‹ zum Transport der Paletten sowie von Gabelstaplern für das Be- und Entladen der Hochregallager ab. Etwa ein Drittel aller krankheitsbedingten Fehlzeiten in der Lagerlogistik entfällt gegenwärtig auf Muskel-Skelett-Erkrankungen. Beschäftigte, die die betrieblichen Leistungsanforderungen aufgrund ihres körperlichen Verschleißes nicht mehr erfüllen konnten (›... in der Regel ab Anfang 50‹; EH1 PL), wurden in der Vergangenheit auf weniger belastende Arbeitsplätze – Gabelstaplerfahrer, Entsorgungstätigkeiten, Pförtner – umgesetzt, häufig verließen sie EH1 auch mit Aufhebungsverträgen und Abfindungen. Gegenwärtig beträgt das Durchschnittsalter in den Logistikstandorten bereits 42 Jahre – eine Fortführung der Praxis der Vergangenheit stößt allein dadurch an Grenzen.

Aber auch im Verkauf spielen die körperlichen Belastungen und deren Bewältigung künftig eine größere Rolle, als es zunächst erscheint. In erster Linie stehen auch hierbei die Waren- und Kaufhäuser und der filialisierte Einzelhandel im Blickpunkt. Langjährige Betriebszugehörigkeiten und Vollzeitarbeitsverhältnisse sind in diesem Bereich noch häufig, der Altersdurchschnitt bereits heute hoch und die Altersstruktur ziemlich homogen. Zukünftig werden aus Sicht der Betriebsräte vor allem die Belastungen Älterer zu einem zentralen Problem im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel.

Betrachtet man speziell die Probleme älterer Beschäftigter aus Sicht des Managements (vgl. Abb. 38), dann fällt zunächst auf, dass hier kein ›herausragendes‹ Problem gesehen wird – anders als etwa in der Metall- und Elektroindustrie sowie der Chemie- bzw. Pharmabranche. Das gilt auch für die Belastungsproblematik. Darüber hinaus fällt der im Branchenvergleich relativ hohe Stellenwert auf, den das Thema ›Work-Life-Balance‹ (in beiden Facetten) besitzt. Hierin kommen offenbar auch aus Sicht der Personalverantwortlichen die Probleme flexibilisierter betrieblicher Arbeitszeitregime für die individuelle Lebensführung speziell von älteren Frauen zum Ausdruck. Dies ist ein Feld, in dem die Betriebe erheblichen, auch tarifpolitischen, Handlungsbedarf sehen.

Abb. 38 Probleme von Beschäftigten über 50 Jahre; in Prozent der Betriebe



Quelle: Eigene Repräsentativbefragung; nur Geschäfts- und Personalleitungen (N=216)

Wie die Beschäftigten selbst (vgl. DGB-Index ›Gute Arbeit‹, Tab. 13 oben) schätzen auch die Geschäfts- und Personalleitungen die fehlenden betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten in der Altersgruppe 50+ als gravierend ein. Diese Bewertung spiegelt – wenn man so will selbstkritisch – eine Personalpolitik wider, die Ältere aus Maßnahmen betrieblicher Personalentwicklung und Qualifizierung nahezu gänzlich ausschließt. Aber, dies zeigt Abbildung 38 ebenfalls, Älteren wird von vielen Personalverantwortlichen auch eine geringe Weiterbildungsneigung und -beteiligung unterstellt. Nun ist die Bereitschaft der Beschäftigten, sich an Qualifizierungsmaßnahmen zu beteiligen – hier wie in den anderen Branchen –, nicht nur vom individuellen Bestreben, sondern auch von den Möglichkeiten, überhaupt betrieblich aufzusteigen oder sich beruflich weiterzuentwickeln, abhängig. Sind diese Möglichkeiten, zumal ab einem bestimmten Alter, wie hier im Einzelhandel begrenzt oder blockiert, dann sinkt auch die Qualifizierungsbereitschaft.

Unsere multivariaten statistischen Analysen zeigen, dass es aus Sicht der Geschäfts- bzw. Personalleitungen vor allem Defizite in der Weiterbildungsbeteiligung und Weiterbildungsneigung Älterer sind, die die Stärke der ›Betroffenheit‹ bzw. der ›Spürbarkeit‹ des demographischen Wandels signifikant beeinflussen. Aus Sicht der Unternehmensleitungen ist es also nicht eine ältere Belegschaft per se, sondern der Umstand, dass sich Ältere nicht hinreichend qualifizieren, der die Dringlichkeit der Problemwahrnehmung beeinflusst. Auch für die Bewertung der Betriebsräte spielt die Frage der Qualifizierung Älterer nach unseren Befunden eine wichtige Rolle in jenen Betrieben, die sich bereits heute vom demographischen Wandel betroffen sehen. Der demographische Wandel macht sich in diesen Betrieben also vorrangig in Qualifizierungsdefiziten Älterer, aber auch im Personalabbau speziell dieser Altersgruppe betrieblich bemerkbar.

Möglicherweise kündigt sich im Handel ein Umdenken in Bezug auf die Personalentwicklung und Weiterbildung für Ältere an. So geben unsere Befragungsdaten Hinweise darauf, dass die Betriebe auf die besonderen Bildungsdefizite Älterer mittlerweile zu reagieren versuchen. Jene Betriebe, in denen Personalverantwortliche Qualifikationsdefizite Älterer als Problem im demographischen Wandel feststellen, finden sich signifikante positive Zusammenhänge zur Planung bzw. zum Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen speziell für Ältere. Auch nach der BiBB-CVTS3-Befragung planen überdurchschnittlich



viele Betriebe des Einzelhandels (29 Prozent)<sup>70</sup> Maßnahmen zur ›alternsgerechten Personalentwicklung/Weiterbildung‹ (Moraal et al. 2009). Andererseits dürfte Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung im Einzelhandel angesichts sehr kurzer Planungshorizonte insgesamt nach wie vor wenig verbreitet sein.

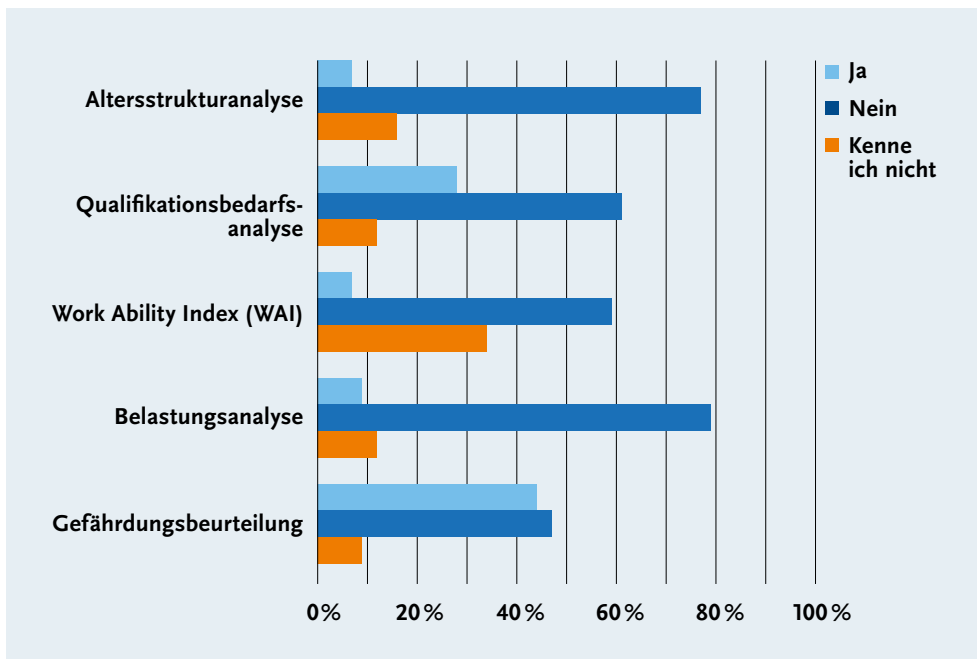
In Fallbetrieb EH 2 findet Personalplanung außer in Einzelfällen so gut wie nicht statt, in der Regel erstreckt sich der Zeithorizont auf ein Jahr. Mangels hinlänglich geeigneter Bewerberinnen und Bewerber für das hauseigene Personalentwicklungsprogramm werden dort jedoch Ältere nicht mehr prinzipiell aus diesem ausgeschlossen. Allerdings stellen sich diesen dann spezielle Probleme aufgrund ihrer Lebenssituation: ›Aber z. B. im letzten Assessment Center hatte ich einen 51-Jährigen und einen 52-Jährigen, die sind beide durchgekommen, wobei ich dem einen nahegelegt habe, er soll es sich gut überlegen, ob er sich das antun will, weil er auch jemand ist, der auch Prüfungsangst hatte, jetzt nicht wegen des Alters – doch, stimmt doch, auch wegen des Alters. Ich habe ihn dann auch gefragt, überlegen Sie es sich gut, das wird jetzt ein sehr stressiges Jahr, wollen Sie das Ihrer Familie antun, wollen Sie einen Schritt weitergehen, weil da müssen Sie flexibel sein, das heißt auch – der kommt jetzt aus XY und es kann auch sein, dass er dann nach Leipzig muss –, das heißt eine gewisse Mobilität wird bei uns dann auch gefordert, ob er sich das wirklich antun will. Der hat nachher auch gesagt, nein, lässt du es.‹ (EH 2 PL: 33)

#### **Exkurs: Verwendung von Analyseinstrumenten**

Anders als in der Chemie- und Pharmabranche spielen im Einzelhandel Altersstrukturanalysen ebenso wenig wie Belastungsanalysen oder Arbeitsbewältigungsanalysen (Work Ability Index) eine Rolle in den Betrieben. Lediglich in 7 bis 9 Prozent der Betriebe werden diese angewandt (vgl. Abb. 39). Stärker verbreitet sind mit mehr als einem Viertel der Betriebe demgegenüber Qualifikationsbedarfsanalysen, am weitesten verbreitet ist die Gefährdungsbeurteilung mit etwa 43 Prozent der Betriebe. Da letztere allerdings gesetzlich verpflichtend ist, fällt dieser Wert gleichzeitig überraschend gering aus, illustriert jedoch, wie auch in der Metall- und Elektroindustrie, dass gesetzliche Vorgaben nur begrenzt greifen. Dies gilt erwartungsgemäß insbesondere für kleinere Betriebe, während die Gefährdungsbeurteilung in zumindest 77 Prozent der Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten angewendet wird. Auch bei der Altersstruktur- und der Qualifikationsbedarfsanalyse finden sich deutliche Betriebsgrößeneffekte: Altersstrukturanalysen finden in 46 Prozent, Qualifikationsbedarfsanalysen in der Hälfte der Betriebe mit mindestens 50 Beschäftigten Verwendung (nicht abgebildet).

<sup>70</sup> Demgegenüber: MuE-Betriebe: 24,3 Prozent, Chemiebetriebe: 8,1 Prozent, andere Branchen durchschnittlich 13,3 Prozent (Moraal et al. 2009)

Abb. 39 Verbreitung von Analyseinstrumenten im Einzelhandel



Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Über die Alters- und Qualifikationsstruktur ihrer Belegschaften sind mithin zumindest größere Betriebe systematischer informiert. Laut BiBB-CVTS<sub>3</sub>-Erhebung findet die Altersstruktur in 58 Prozent der Einzelhandelsbetriebe Berücksichtigung bei der Personal- und Organisationsentwicklung. Gleichzeitig unterstützen oder betreiben zwei Drittel aller Betriebe keinerlei Maßnahmen, um Ältere längerfristig zu beschäftigen (Moraal et al. 2009) – ein Ergebnis, welches den bisherigen Umgang mit Älteren in dieser Branche gut wiederzugeben scheint.

Im folgenden Abschnitt sehen wir uns auf der Grundlage unserer eigenen Befragungsergebnisse und der Fallstudien etwas genauer an, worin und wodurch Fragen des Alters und Alterns tatsächlich in der arbeitspolitischen und personalwirtschaftlichen Praxis von Betrieben des Einzelhandels Berücksichtigung finden.

### Ansätze altersdifferenzierter und alternsgerechter Arbeits- und Personalpolitik im Handel

Mit unserer eigenen Befragung haben wir den Versuch unternommen, genauer danach zu fragen, welche alters- als auch alternsgerechten arbeits- und personalpolitischen Maßnahmen in den Einzelhandelsbetrieben verbreitet bzw. geplant sind. In den Blick genommen haben wir nicht nur die Bedingungen, Maßnahmen und Strategien, die zu einer verbesserten Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beitragen können (>altersgerechte Arbeit<), sondern auch und gerade solche, die auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten in einer Erwerbslebensperspektive abzielen (>alternsgerechte Arbeit<). Die jeweiligen Frageblöcke gruppierten sich grob entlang folgender Handlungsfelder bzw. Dimensionen: Arbeitsorganisation und Arbeitszeit, Work-Life-Balance, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung sowie Gesundheitsschutz/-förderung. Die betrieblichen Akteure mögen zwar in gewisser Weise für die möglichen Folgeprobleme des demographischen Wandels sensibilisiert sein, die betriebliche Praxis ist darauf aber noch in keiner Weise ausgerichtet (vgl. Abb. 40). Insgesamt zeigt sich, dass nur in einer Minderheit der Betriebe spezielle Maßnahmen verbreitet sind, die geeignet sein können, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bereits älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern. Die ganz überwiegende

Mehrheit der Betriebe verfügt nicht über altersdifferenzierte Maßnahmen oder Angebote für Ältere.

**Abb. 40** Altersgerechte Maßnahmen (für ältere Beschäftigte, 50+)

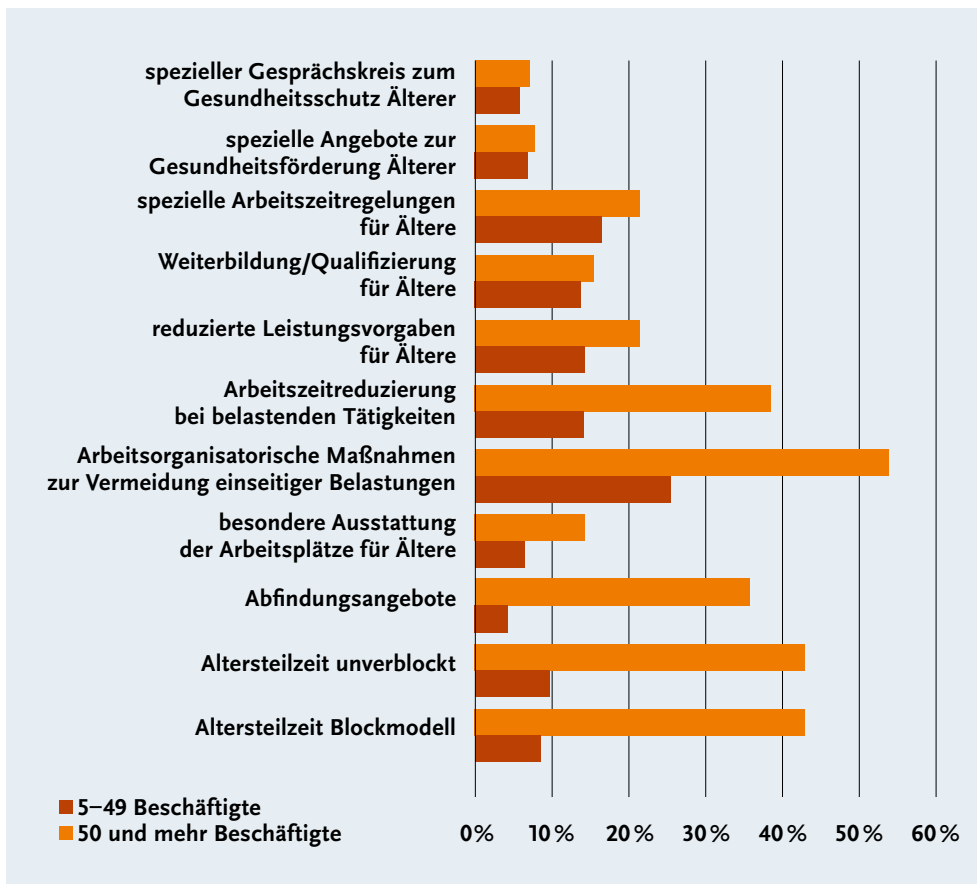


Quelle: Eigene Repräsentativbefragung; nur befragte Geschäfts-/Personalleitungen

Am häufigsten – in etwa jedem dritten Betrieb – verbreitet sind ›arbeitsorganisatorische Maßnahmen zur Vermeidung einseitiger Belastungen‹, z. B. Job Rotation, und – in etwa jedem fünften Betrieb – arbeitszeitbezogene Regelungen wie eine ›Arbeitszeitreduzierung bei belastenden Tätigkeiten‹ oder ›gesonderte Arbeitszeitregelungen für Ältere‹.

Nur etwa jeder zehnte Betrieb bietet Maßnahmen zur Gesundheitsförderung speziell für Ältere an. Insbesondere fehlt es auch an Angeboten zur Weiterbildung für Ältere.

Abb. 41 Altersgerechte betriebliche Maßnahmen (50+) nach Betriebsgröße in Prozent



Quelle: Eigene Repräsentativbefragung; nur Geschäfts-/Personalleitungen

Hinsichtlich der betrieblichen Maßnahmen lohnt auch ein Blick auf unterschiedliche Betriebsgrößen. Abbildung 41 zeigt, dass Betriebsgrößeneffekte in jeder abgefragten Dimension eine Rolle spielen, vor allem bei Altersteilzeitangeboten und Abfindungen, aber auch bei arbeitsorganisatorischen Maßnahmen und Arbeitszeitreduzierung.

Unsere Befragungsergebnisse unterstreichen den für alle untersuchten Branchen feststellbaren Befund, dass Ältere in der Regel nicht Zielgruppe betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung sind. Speziell das Fehlen von Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten für Ältere ist vor dem Hintergrund der von der Arbeitgeberseite festgestellten Defizite auffällig.<sup>71</sup> Nur etwa jeder sechste Betrieb, dies gilt auch für die ›Großen‹, unterbreitet Weiterbildungsangebote für Ältere. Allerdings zeigen Korrelationsanalysen auch, dass Betriebe, die sich heute oder zukünftig vom demographischen Wandel betroffen sehen, erkennbar häufiger altersgerechte betriebliche Maßnahmen anbieten. Dies gilt – bei ›aktueller Betroffenheit‹ – hinsichtlich einer ›besonderen Ausstattung der Arbeitsplätze‹ (Sign.: ,035), ›Weiterbildung speziell für Ältere‹ (Sign.: ,069), ›Abfindungsangeboten‹ (Sign.: ,073) und für ›Altersteilzeit im Blockmodell‹ (Sign.: ,045). Ähnlich gelagerte Zusammenhänge finden sich bei Betrieben, die sich zukünftig vom demographischen Wandel betroffen sehen. Bei diesen zeigt sich zudem ein schwach signifikanter Zusammenhang bei ›speziellen Angeboten zur Gesundheitsförderung Älterer‹ (Sign.: ,077). Signifikante positive Zusammenhänge sind auch für jene Fälle erkennbar, in denen Personalverantwortliche Qualifikationsdefizite Älterer als Problem im

<sup>71</sup> Unsere Ergebnisse decken sich im Übrigen mit den BiBB-CVTS3-Daten: Danach betreiben aktuell (lediglich) 15,4 Prozent der Einzelhandelsunternehmen ›altersgerechte PE/Weiterbildung‹, um Ältere längerfristig zu beschäftigen, 29 Prozent planen dies für die Zukunft (BiBB 2009).

demographischen Wandel wahrnehmen und dem Vorhandensein oder der Planung von Weiterbildungsmaßnahmen speziell für Ältere.

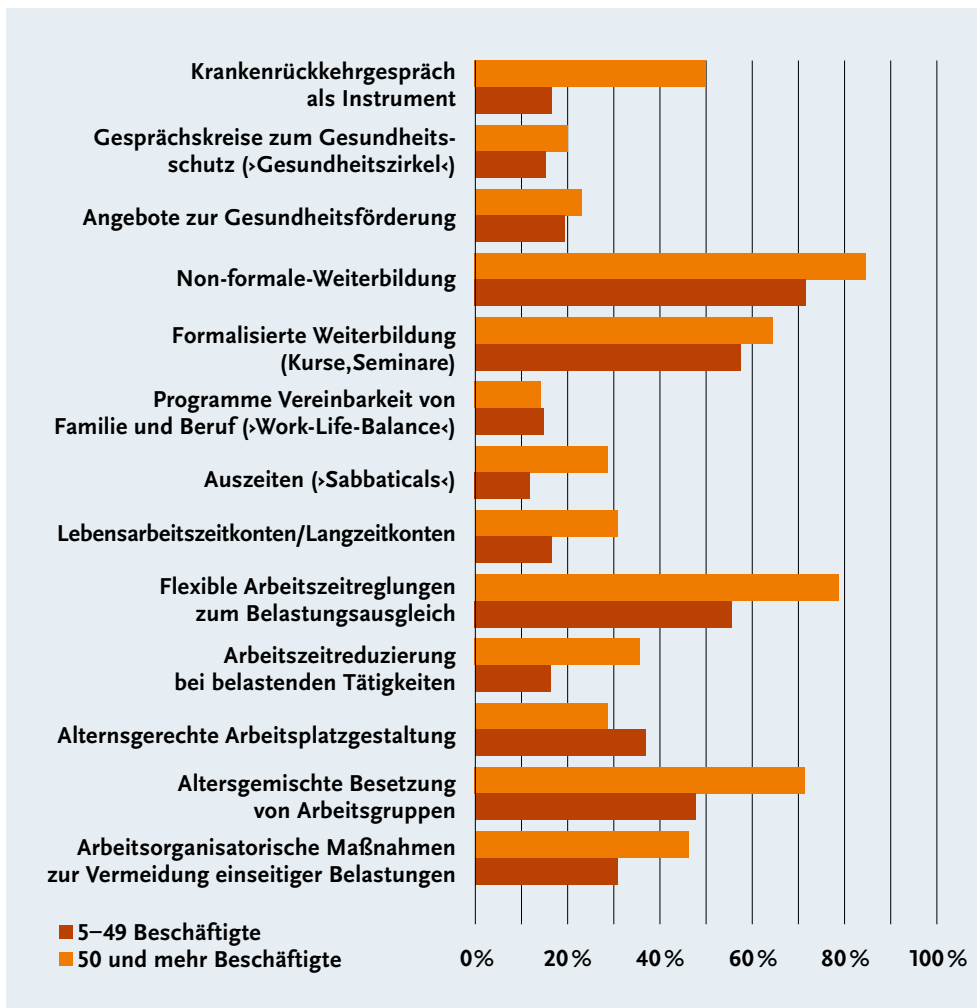
Anhand dieser Daten lässt sich der Schluss ziehen, dass Betriebe des Einzelhandels, sofern sie sich überhaupt vom demographischen Wandel betroffen sehen, durchaus Maßnahmen zu ergreifen scheinen, um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ihrer älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu verbessern. Dabei steht die Verbesserung der Qualifikation der älteren Beschäftigten im Mittelpunkt. Dies ist umso bemerkenswerter, als wir in den beiden Vergleichsbranchen keine vergleichbaren Hinweise haben finden können, obwohl diese vordergründig nicht nur in stärkerem Maße vom Know-how-Verlust betroffen sind und darüber hinaus zumeist über bessere finanzielle Ressourcen verfügen.

Ein Beispiel für das Umdenken ist Betrieb EH 3. Bei den Weiterbildungsangeboten für Ältere wird dort mit Blick auf den demographischen Wandel gegenwärtig umgesteuert und ›Überzeugungsarbeit‹ geleistet:

›Wir haben früher beobachten können, dass an Angeboten und Maßnahmen überwiegend nur jüngere Teilnehmer beteiligt waren. Da haben wir auf allen Ebenen Überzeugungsarbeit geleistet, dass auch Ältere das in Anspruch nehmen sollten aus eigenen Stücken, aus eigenem Interesse. Und ich glaube aufgrund der etwas veränderten Einstellung und der Tatsache, dass man jetzt einfach bei uns einen höheren Anteil an älteren Mitarbeitern auch in den Strukturen jetzt hat, als in vergleichbaren Unternehmen, ergibt sich dann das Interesse und auch eine höhere Teilnahme. Also die Angebote und Maßnahmen werden von den Betroffenen auch häufiger wahrgenommen. Und es gibt auch gezielte Maßnahmen. Ich glaube, früher waren die wenigen, die es noch gab, eher ausgegrenzt, auch vom eigenen Interesse her. Also, da hat sich jetzt ein Stück wirkliche Normalität der Teilnehmer eingestellt.‹ (EH 3 PL: 15)

In den Fallstudien wurde das Fehlen gezielter Angebote häufig mit dem Argument begründet, dass solche Maßnahmen zu einer Stigmatisierung Älterer führten und einer impliziten Kritik an deren Leistungsfähigkeit gleichkäme und deshalb auch von den ›Betroffenen‹ abgelehnt würden. Deshalb überrascht die häufige Nennung altersgerechter Maßnahmen der betrieblichen Arbeits- und Personalpolitik (vgl. Abb. 42).

Abb. 42 Altersgerechte betriebliche Maßnahmen (50+) nach Betriebsgröße in Prozent



Quelle: Eigene Repräsentativbefragung; nur befragte Geschäfts-/Personalleitungen

Zu berücksichtigen ist allerdings, dass darunter auch sehr eng geschnittene, warentkundliche und produktbezogene Schulungen zählen, eine Differenzierung, die wir in der Befragung ebenso wenig abbilden können wie die Frage danach, welche Personengruppen und Hierarchieebenen an Weiterbildung und Qualifizierung teilnehmen bzw. teilnehmen können. Schließlich ist auch zu berücksichtigen, dass manche der von uns gestellten Fragen von den Befragten nicht im Zusammenhang mit einer betrieblichen Strategie im Umgang mit alternden Belegschaften verstanden worden sein könnten.<sup>72</sup> Auffallend ist hier weiterhin die relativ hohe Bedeutung von Lebensarbeitszeitkonten bzw. Langzeitkonten. Insgesamt bleiben Fragen der alters- und altersgerechten Gestaltung von Arbeitsplätzen sowie der Betriebs- und Arbeitsorganisation, aber auch von Leistungsfragen zwar im Vergleich zu Metall- und Elektroindustrie sowie Chemie eher schwach ausgeprägt, könnten aber dennoch Anknüpfungspunkte für eine »demographiefeste« Arbeits- und Personalpolitik bieten. Gerade diese Felder sind es, die für den Erhalt oder die Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit besonders wichtig wären. Gleichzeitig sind dies aber auch jene Felder, die sich – wie Arbeitszeit und Leistung – entweder einer

<sup>72</sup> So kann etwa eine »altersgemischte Besetzung von Arbeitsgruppen« (eine der in den einschlägigen wissenschaftlich-praktischen Empfehlungen immer wieder genannte Maßnahme altersgerechter Arbeitspolitik) zwar relativ weit verbreitet sein, muss aber nicht Ausdruck expliziter betrieblicher Demographieorientierung sein. Auch könnte das Item »Flexible Arbeitszeitregelungen zum Belastungsausgleich« so verstanden worden sein, dass es in den Betrieben eben solche flexiblen Arbeitszeitregelungen gibt, ohne dass diese tatsächlich mit dem Ziel eines Belastungsausgleichs verbunden worden sind.

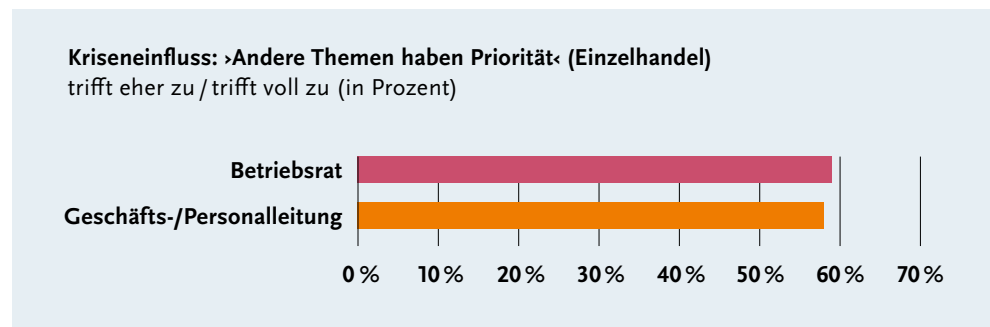
alleinigen betrieblichen Regulierung weitgehend entziehen, die – wie die Arbeitsplatzgestaltung – mit erheblichem finanziellen Aufwand verbunden sind oder die eine grundlegende Reorganisation betrieblicher Arbeitsteilungs- und Arbeitseinsatzkonzepte erforderlich machen würden.

Die Initiative zur Einführung alters- und/oder altersgerechter Maßnahmen der Arbeits- und Betriebspolitik geht ganz überwiegend von den Personal- und Geschäftsleitungen aus – sowohl in der Einschätzung der Geschäfts- und Personalleitungen selbst als auch nach dem Urteil der Betriebsräte. Bei Maßnahmen wie ›Reduzierte Leistungsvorgaben für Ältere‹, ›Spezielle Gesprächskreise zum Gesundheitsschutz Älterer‹ und ›Programme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Work-Life-Balance)‹ sieht sich dagegen der Betriebsrat häufiger selbst als Initiator. Dies illustriert sowohl die betriebliche ›Arbeitsteilung‹ zwischen Management und Betriebsräten in den anderen Feldern als auch das besondere Augenmerk, das Betriebsräte – nicht nur im Einzelhandel – auf Felder legen, in denen sie ihrer Schutzfunktion nachkommen können.

Bei der Frage nach dem maßgeblichen ›Treibern‹ der Maßnahmen wurden ebenfalls von beiden Seiten die Geschäfts- und Personalleitungen genannt. Einzig bei der altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung sah sich der Betriebsrat als der betriebliche Akteur, der die Umsetzung solcher Maßnahmen vorrangig betreibt.

Welchen Einfluss haben die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auf die Bearbeitung des ›Demographiethemas‹ im Betrieb? Für die Mehrheit der von der Wirtschaftskrise betroffenen Betriebe lässt sich sagen, dass diese eine negative Wirkung auf die Relevanz des demographischen Wandels im Betrieb hatte (vgl. Abb. 43).

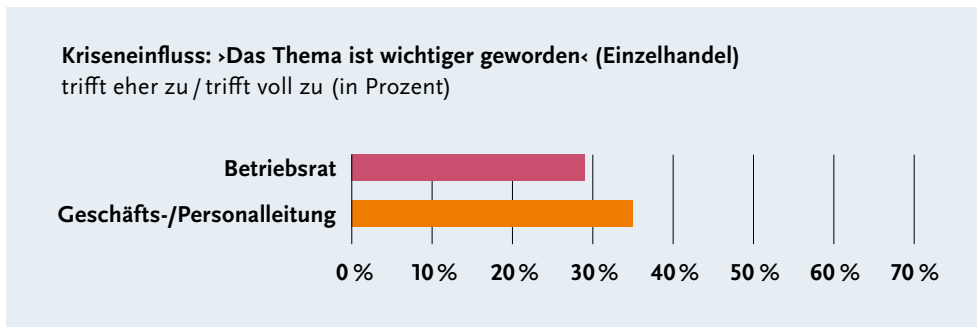
**Abb. 43** Kriseneinfluss: ›Andere Themen haben Priorität‹ (Einzelhandel)



Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Allerdings lässt sich nicht pauschal von einem ›Schönwetterthema‹ sprechen, da immerhin mehr als ein Drittel der Geschäfts- und Personalleitungen und mehr als ein Viertel der Betriebsräte der Ansicht sind, dass das Thema durch die Krise aufgewertet wurde (vgl. Abb. 44).

Abb. 44 Kriseneinfluss: Das Thema ist wichtiger geworden



Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

**Tarifpolitischer Handlungsbedarf und Lösungsansätze**

Nicht zuletzt wegen der mit dem demographischen Wandel einhergehenden Probleme wurden in einigen Branchen und Großunternehmen in den vergangenen Jahren Versuche unternommen, relevante »Handlungsfelder« tarifpolitisch zu regulieren. Wie geschildert, sind mit Blick auf den Einzelhandel vergleichbare tarifpolitische Initiativen gegenwärtig nicht in Sicht. Auch die »Wiederbelebung« der 2004 ausgelaufenen Tarifverträge zur Altersteilzeit stehen nicht auf der Agenda. Eine gewisse Bedeutung hat in dieser Branche das Thema »Lebensarbeitszeitkonten« bzw. »Wertkonten«. Hierzu wurde Anfang 2010 für alle von ver.di vertretenen Dienstleistungsbranchen ein tarifpolitisches Strategiepapier erarbeitet (vgl. oben).

Vor diesem Hintergrund haben wir danach gefragt, wo die betrieblichen Akteure tarifpolitischen Handlungsbedarf sehen. Alter(n)sgerechte Maßnahmen standen bei den Antworten durchaus im Fokus (nicht abgebildet; vgl. Anhang). Aufschlussreicher als diese Auflistung einzelner Aspekte möglicher tarifpolitischer Regulierung ist die unterschiedliche Akzentsetzung bei Betriebsräten und Personalleitungen vor dem Hintergrund der von ihnen wahrgenommenen betrieblichen Betroffenheit vom demographischen Wandel. Es zeigt sich, dass Geschäfts- und Personalleitungen, die zukünftig eine besonders hohe betriebliche Betroffenheit erwarten, vor allem Handlungsbedarf im Feld von Gesundheitsförderung und Qualifizierung sehen (vgl. Tab. 16).

**Tabelle 16** Zusammenhang zwischen zukünftiger Betroffenheit vom demographischen Wandel und tarifpolitischem Handlungsbedarf aus Sicht von Geschäftsführungen/Personalleitungen<sup>73</sup>

Gesundheitsförderung	,194**
Qualifizierung speziell für Ältere	,161*
Qualifizierung für alle Beschäftigten	,150*
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	,150*
Alternsgerechte Arbeitsorganisation (z. B. altersgemischte Arbeitsgruppen)	,147*

Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

<sup>73</sup> Angegeben ist die Stärke des Zusammenhangs »R« (Kendal-Tau-B) und die Signifikanz des Zusammenhangs (\*\*=signifikant auf dem 0,5 Prozent-Niveau; \*= signifikant auf dem 1 Prozent-Niveau).



Betriebsräte setzen den Akzent in signifikanter Weise vor allem im Feld der Altersteilzeit (vgl. Tab. 17).

**Tabelle 17** Zusammenhang zwischen zukünftiger Betroffenheit vom demographischen Wandel und tarifpolitischem Handlungsbedarf aus Betriebsratsicht

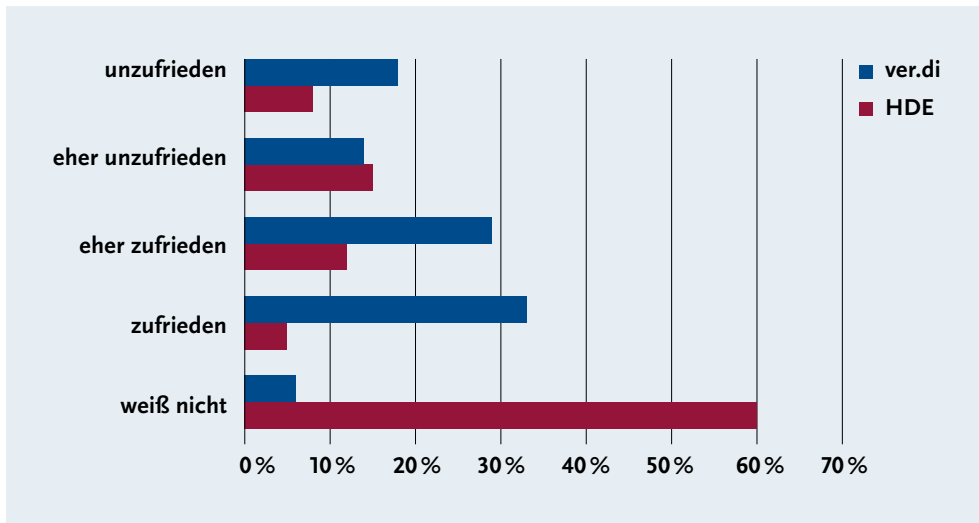
Altersteilzeit Blockmodell	,524**
Altersteilzeit unverblokt	,471**
Arbeitszeitreduzierung bei belastenden Tätigkeiten, z. B. bei Schichtarbeit	,308**
Reduzierte Leistungsvorgaben	,333**
Schutz vor Abgruppierung	,320**
Flexible Arbeitszeitregelungen zum Belastungsausgleich	,264*
Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung (Ergonomie)	,232*
Gesundheitsförderung	,230*
Sicherung der betrieblichen Altersvorsorge	,221*
Alternsgerechte Arbeitsorganisation (z. B. altersgemischte Arbeitsgruppen)	,220*

Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Während Geschäfts- und Personalleitungen vor allem auf Gesundheitsförderung, Qualifizierung und alternsgerechte Arbeitsorganisation setzen, stehen bei den Betriebsräten fast ausschließlich Felder der klassischen verteilungsorientierten Tarifpolitik im Vordergrund. Auch sehen die Betriebsräte ganz offenkundig vorrangigen Handlungsbedarf in der Wiedereinführung eines Tarifvertrags zur Altersteilzeit.

Die Einschätzung der jeweiligen Verbandsinstitutionen (ver.di bzw. HDE) offenbart Unterschiede zwischen beiden Betriebsparteien. Die Unternehmensvertreter konnten auch in tarifgebundenen Betrieben des Einzelhandels (46 Prozent der Betriebe) mehrheitlich keine Aussage treffen (»weiß nicht«) (vgl. Abb. 45). Demgegenüber sind die ver.di-Mitglieder unter den Betriebsräten (62 Prozent) offensichtlich nicht nur deutlich besser informiert, sondern mit der »Demographiepolitik« von ver.di mehrheitlich eher zufrieden.

Abb. 45 Zufriedenheit mit den Tarifparteien<sup>74</sup>



Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

### 3.4.6 Fazit

Auf den ersten Blick scheinen die Auswirkungen der demographischen Alterung und Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung im deutschen Einzelhandel – sieht man einmal von den Logistikbereichen als Sonderfall ab – wenig dramatisch. Die Altersstruktur der Beschäftigten ist deutlich jünger als im Durchschnitt aller Wirtschaftszweige. Auf eine drohende Gefahr einer ›Überalterung‹ der Belegschaften geben diese Zahlen keinen offenkundigen Hinweis. Darüber hinaus sind die Beschäftigungsverhältnisse im Einzelhandel nicht im selben Maße wie in vielen anderen Branchen auf Kontinuität und Langfristigkeit bis hin zum verlängerten gesetzlichen Renteneintritt als Regelfall angelegt. Teilzeitarbeitsverhältnisse und ›gebrochene‹ Erwerbsbiografien sind im Handel deutlich stärker verbreitet. Schließlich hat auch die Restrukturierungs- und Rationalisierungsdynamik der vergangenen 20 Jahre mit ihrer Fokussierung auf Personalkostensenkungen die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen in der Breite sinken lassen. Vor diesem Hintergrund stellt sich im Einzelhandel noch sehr viel dringlicher die Frage, ob die Mahnung vor dem drohenden Fachkräftemangel im Handel angebracht ist.

Allerdings zeigen die Projektergebnisse, dass die Annahme, der Einzelhandel habe kein ›Demographieproblem‹, sich pauschal nicht halten lässt. Auch im Handel hinterlässt die Alterung und Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung Spuren. Der demographische Wandel wird in den Betrieben durchaus als Problem wahrgenommen. Bereits jetzt sehen 41 Prozent der Betriebsräte und 36 Prozent der Geschäfts- bzw. Personalleitungen ihren Betrieb ›eher stark‹ oder ›stark‹ vom demographischen Wandel betroffen. Gegenwärtig betrifft der demographische Wandel also nur eine Minderheit der Betriebe in stärkerem Maße, für die Zukunft erwartet zumindest das Management eine deutlich stärkere Betroffenheit.

Ein wenig überraschend zählen auch im Einzelhandel der Nachwuchs- und Fachkräftemangel und der Verlust an Erfahrungswissen in jenen Betrieben, in denen der demographische Wandel bereits spürbar ist, zu den als drängend wahrgenommenen Problemlagen.

<sup>74</sup> Die Befragungsergebnisse zeigen nur die Aussagen der Gewerkschaftsmitglieder unter den BR (N=52 bzw. 65%) einerseits und der GF/PL aus tarifgebundenen Betrieben (N=75 bzw. 46%) andererseits zu den ihnen institutionell nahestehenden Verbänden: Betriebsräte/ver.di, Management/HDE. Knapp ein Viertel der Betriebsräte sind ehrenamtliche Mitglieder einer Tarifkommission, unter den GF/PL sind dies nur 2 Prozent.

Immerhin rund die Hälfte aller befragten Manager (47 Prozent) und Betriebsräte (51 Prozent) sehen den Fachkräftemangel bereits heute als Folgeproblem. 57 Prozent der Manager und 62 Prozent der Betriebsräte erwarten einen Engpass für die Zukunft. Anders als in den beiden anderen Branchen hat die Altersstruktur der Belegschaft keinen direkten Einfluss auf die Problemwahrnehmung im demographischen Wandel. Es ist vor allem die wachsende Gruppe der älteren Beschäftigten, deren Qualifizierung bzw. Kompetenz als Problem im Zuge der demographischen Alterung angesehen wird. Darüber hinaus zeigt sich, dass körperliche und vor allem psychische Belastungen für die älteren Beschäftigten ein ernsthaftes Problem darstellen. Beide Problemfelder, Know-how-Verlust und Belastungsrisiken, betreffen vor allem größere Betriebe.

Trotz eines in der Wahrnehmung betrieblicher Akteure auch künftig wachsenden Problemdrucks geschieht vonseiten der Betriebe bisher wenig, um die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen ›demographiefest‹ zu machen. Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung sind nach wie vor wenig verbreitet, gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsanalysen finden sich nur in einer Minderheit der Einzelhandelsbetriebe. Wenig lernförderliche Arbeitsbedingungen und fehlende betrieblich-berufliche Entwicklungsmöglichkeiten behindern Qualifizierung und Kompetenzentwicklung. Auch Maßnahmen einer alters- und altersgerechten Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung sind nur wenig verbreitet. Zudem wird die starke Flexibilisierung der Arbeitszeiten offenbar zu einem Problem bei alternden und überwiegend weiblichen Belegschaften. Deshalb stehen Fragen der ›Work-Life-Balance‹ in keiner anderen Branche so weit oben auf der Agenda wie im Einzelhandel.

Für den Handel macht sich das Spannungsverhältnis zwischen einer nachhaltigen Bearbeitung des demographischen Wandels und der Kurzfristigkeit betrieblicher Personal- und Arbeitseinsatzstrategien besonders bemerkbar. Der große Wettbewerbs- und Kostendruck erschwert eine dauerhafte Beschäftigung mit dem Demographiethema in vielen Unternehmen. Durch die sehr begrenzten betrieblichen Handlungsmöglichkeiten sind Lösungsansätze nicht sehr häufig zu finden. Auf Filialebene finden sich punktuelle ergonomische Maßnahmen wie Stehhilfen und Hebehilfen, in dem untersuchten Logistikstandort werden mit kleineren arbeitsorganisatorischen Maßnahmen wie Belastungswechseln und Arbeitszeitregelungen Lösungsansätze praktiziert.

Auf Betriebsebene finden nur vereinzelt Altersstruktur- und Qualifikationsbedarfsanalysen statt, die bei der Analyse personalwirtschaftlicher Problemfelder hilfreich wären. Diese werden überwiegend im Zuge der Rekrutierung qualifizierter Nachwuchskräfte eingesetzt. Zu diesem Zweck wird auch verstärkt in Ausbildung und Qualifizierung bzw. Kompetenzentwicklung – in sehr begrenztem Maß auch für Ältere – investiert. Auch wird versucht, die geringen betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten auszubauen, um qualifizierte Fachkräfte zu halten. Die überwiegende Mehrheit der Betriebe verfügt nicht über altersdifferenzierte Maßnahmen oder Angebote für Ältere. Insgesamt sind auch sehr viele altersgerechte Maßnahmen schwach ausgeprägt. Sie könnten aber Anknüpfungspunkte für eine ›demographiefeste‹ Arbeits- und Personalpolitik bieten. Allerdings wirkt die Wirtschaftskrise wie jeder massive Konjunkturunbruch bei den meisten Betrieben stark dämpfend auf etwaige alters- oder altersbezogene Themensetzungen. Jedenfalls sind von der Wirtschaftskrise betroffene Betriebe mehrheitlich der Ansicht, dass das Thema ›Demographie‹ sowohl aktuell als auch langfristig ›vom Tisch‹ ist.

Einzelhandelsbetriebe erwarten von den Verbänden mehr Aktivitäten im Themenfeld ›demographischer Wandel‹ – so jedenfalls kann man die verbreitete Unzufriedenheit der befragten Manager mit ihrem Verband interpretieren. Etwa 60 Prozent sind mit der Arbeit des Arbeitgeberverbands HDE bei diesem Thema ›eher unzufrieden‹ oder ›unzufrieden‹. Auch bezüglich der Bearbeitung des Themas ›demographischer Wandel‹ durch

ver.di ist eine starke Minderheit von rund 43 Prozent der Betriebsräte »eher unzufrieden« oder »unzufrieden«. Wir vermuten, dass es hierbei nicht nur um erweiterte Informationsangebote geht: In vielen Handlungsfeldern wird von den Betrieben tarifpolitischer Handlungsbedarf artikuliert. Sich vom demographischen Wandel betroffen fühlende Geschäfts- und Personalleitungen sehen vor allem tarifpolitischen Handlungsbedarf bei der Gesundheitsförderung, der Qualifizierung und der altersgerechten Arbeitsorganisation. Betriebsräte haben fast ausschließlich die Felder der klassischen verteilungsorientierten Tarifpolitik im Blick.

Seit längerem stehen Entgelt- und Entgeltstrukturfragen sowie die Etablierung von Mindeststandards – auch Mindestlöhne – im Vordergrund tarifpolitischer Auseinandersetzungen im Handel. Zwischen den Tarifparteien herrscht ein durch gegenseitiges Misstrauen gekennzeichnetes Verhältnis, anders als in der Chemie- und Pharmaindustrie (»Sozialpartnerschaft«) und auch in der Metall- und Elektroindustrie (»Konfliktpartnerschaft«), findet sich dort keine »eingespielte, kalkulierbare und verlässliche Aushandlungskultur« (Kalkowski 2008). Die Integrationskraft beider Verbandsseiten ist angesichts der jeweiligen Vertretungsschwäche, d. h. sinkender Tarifbindung und steigender »OT-Mitgliedschaften« auf der einen, zurückgehendem gewerkschaftlichen Organisationsgrad auf der anderen Seite, deutlich begrenzt. Welche Perspektiven angesichts dieser Situation inhaltlich anspruchsvolle qualitative Tarifpolitik generell besitzt, ist insofern mehr als offen. Umso mehr kommt es auf informierte und handlungsfähige betriebliche Akteure auf beiden Seiten an, die sich dieses Thema aufgrund der sichtbar gewordenen oder werdenden demographiebezogenen Probleme zu Eigen machen.

### 3.5 Vergleichende Schlussfolgerungen aus den Branchenanalysen

Die in diesem Kapitel unternommene Analyse der Auswirkungen des demographischen Wandels in drei Kernbranchen der deutschen Wirtschaft hat durchaus erwartbare branchen- und tätigkeitsspezifische Differenzen aufgezeigt. Es finden sich aber auch Unterschiede zwischen Betrieben und Akteursperspektiven innerhalb einer Branche ebenso wie branchenübergreifende Gemeinsamkeiten. Wir wollen diese Unterschiede – auf die Gemeinsamkeiten gehen wir im abschließenden vierten Kapitel ein – an dieser Stelle zusammenfassen.

#### 3.5.1 Unterschiede zwischen den Branchen und Tätigkeitsfeldern

##### Problemlagen

In den Bestandsaufnahmen wurde deutlich, dass die »Betroffenheit« der Betriebe durch die demographische Alterung und Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung entlang der Branchenzuordnung unterschiedlich ausgeprägt ist. So sind Unterschiede bei der strukturellen Alterszusammensetzung der Erwerbstätigen in den Branchen deutlich geworden, wobei sich die Altersstrukturen in der Chemie- und Pharmaindustrie durch eine besondere Altershomogenität und eine ausgeprägte »Rechtsverschiebung« in den Alterskohorten 40+ von den Verteilungen in der Metall- und Elektroindustrie als auch insbesondere jenen im Einzelhandel abheben. Zwar ist auch in der Metall- und Elektroindustrie diese »Rechtsverschiebung« erkennbar, doch ist dieser Prozess noch nicht so weit gediehen wie in der Chemie- und Pharmaindustrie. Der Einzelhandel zeichnet sich demgegenüber durch eine durchschnittlich deutlich jüngere, altersheterogene Beschäftigungsstruktur aus.

In der Chemie- und Pharmaindustrie ist die Wahrnehmung der betrieblichen Akteure, dass im Gefolge des demographischen Wandels personalwirtschaftliche Probleme auf die Betriebe zukommen, stärker ausgeprägt als in den beiden anderen Branchen. Sieht

man sich die einzelnen Problemfelder an, dann steht in der Metall- und Elektroindustrie der Fachkräftemangel bzw. der Know-how-Verlust im Zentrum der betrieblichen Problemwahrnehmung. In der Chemie- und Pharmaindustrie ist das Belastungsproblem bzw. die Problematik der Leistungseinschränkungen fast genauso stark ausgeprägt wie das zu erwartende Problemfeld ›Kompetenzverlust‹. Im Einzelhandel spielen beide Aspekte eine deutlich geringere Rolle, auch wenn die Frage der Arbeitskräfteversorgung dort zu einem anwachsenden Problem wird – hauptsächlich beschränkt auf quantitativ an Bedeutung verlierende Vertriebsformen. Wenn im Handel überhaupt Kompetenzverluste erwartet werden, dann im Hinblick auf den fehlenden Nachwuchs für Führungskräftepositionen, z. B. Filialleitungen.

Diese Unterschiede in den Problemlagen und -wahrnehmungen sind als Ausdruck der Unterschiedlichkeit der Beschäftigungsformen, Arbeitsbedingungen und Tätigkeitsanforderungen dieser Branchen mit ihren jeweiligen Dynamiken in den vergangenen 20 Jahren zu interpretieren. In der Metall- und Elektroindustrie und zunehmend auch in der Chemie- und Pharmaindustrie haben sich qualifizierte Produktions- und Angestelltentätigkeiten mit körperlich und psychisch belastenden Arbeitszeit- und Prozessbedingungen in Vollzeitverhältnissen etabliert. Im Einzelhandel findet man dagegen überwiegend gering qualifizierte Dienstleistungsarbeit, die zwar sowohl körperlich wie psychisch belastende Momente hat, bei denen aber durch die typischen, überwiegend ›weiblichen‹ Erwerbsverlaufsmuster mit Teilzeitarbeit und Familienpausen keine Akkumulation der Belastungen in einem Ausmaß erwächst, dass es auch für die Betriebe im Hinblick auf die Personalbewirtschaftung problematisch wird. Eine Ausnahme stellen hier aufgrund der belastenden Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen die Logistikbetriebe dar.

#### **Ansätze alter(n)sgerechter Arbeits- und Betriebspolitik**

In keiner der drei untersuchten Branchen fand eine gezielte Gestaltung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen Älterer statt. Beschäftigte jenseits der 50, häufig auch jenseits der 40, waren schlichtweg nicht Gegenstand betrieblicher Arbeits- und Personalentwicklungspolitik, die Vorgehensweisen der Betriebe in Feldern wie Rekrutierung und Qualifizierung waren nahezu durchgängig ›jugendzentriert‹. In anderen Feldern – wie etwa Ergonomie, Arbeitsschutz, Arbeitsorganisation oder Gesundheitsförderung – standen die Betriebe den Problemlagen des Alterns allenfalls indifferent gegenüber, sieht man von gesonderten Regelungen zur Wochenarbeitszeit bei Schichtarbeitern in der Chemieindustrie ab. Jenseits dieser gemeinsamen Merkmale zeigen sich jedoch auch unterschiedliche Linien im arbeits- und personalpolitischen Umgang mit älteren Belegschaften in den Branchen. Während in der Metall- und Elektro- sowie insbesondere der Chemie- und Pharmaindustrie der möglichst frühzeitige Ausstieg aus dem Erwerbsleben vor allem durch die Nutzung der Altersteilzeit oder des erzwungenen Ganges in die Erwerbsunfähigkeit in erheblichem Umfang genutzt wurde, waren diese ›Pfade in den Vorruhestand‹ im Einzelhandel nur in den Großunternehmen gangbar. Dies hatte nicht nur mit der unterschiedlichen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Unternehmen in den Branchen und entsprechend unterschiedlich gestalteten und ausgestatteten tarifvertraglichen Rahmenbedingungen insbesondere für Altersteilzeit zu tun. Im Einzelhandel war es gängige Praxis, anders als in den beiden anderen Branchen, eine Reduzierung der individuellen Arbeitszeit bei Älteren und gesundheitlich Angeschlagenen von Voll- auf Teilzeit zu vereinbaren und so die akkumulierten Belastungen gewissermaßen ›klein zu arbeiten‹ bzw. zu individualisieren. Dass die Betriebe der Chemie- und Pharmaindustrie und teilweise auch der Metall- und Elektroindustrie bei der Beschäftigung mit den erwartbaren Problemlagen und mit Blick auf die bereits vorhandenen Lösungsansätze weiter sind als der Einzelhandel, hat neben der höheren Dringlichkeit, die sich aus den ›objektiven‹ Strukturmerkmalen und Dynamiken der Branche ergibt, auch mit tarifpolitischen Anstößen in diesen beiden Industriebranchen in den 2000er Jahren zu tun. Doch auch für die Metall- und Elektroindustrie sowie die Chemie- und Pharmaindustrie gilt,

dass trotz eines vergleichsweise hohen Aktivitätslevels der Betriebe bei Maßnahmen zur altersgerechten Gestaltung von Arbeitsbedingungen im Bereich der Qualifizierung und einiger tarifpolitischen Impulse (s. u.) zum Demographiethema, eine altersdifferenzierte Betriebspolitik ein Schattendasein fristet. In beiden Branchen und ebenso im Einzelhandel gibt es kaum Gestaltungsmaßnahmen oder Angebote für Ältere. Ein hoher Stellenwert kommt in der Metall- und Elektroindustrie, vor allem aber in der Chemie- und Pharmaindustrie, der Altersteilzeit im Blockmodell zu.

### **Betriebliche Akteurskonstellationen: Rolle von Betriebsräten**

Sowohl in der Metall- und Elektro- als auch in der Chemie- und Pharmaindustrie spielen die betrieblichen Interessenvertretungen eine deutlich aktivere Rolle in Bezug auf die Gestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen als im Einzelhandel. In beiden erstgenannten Branchen sind die Betriebsräte zumeist in den Prozess zur Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen eingebunden. In einigen Handlungsfeldern werden sie initiativ, in anderen gehören sie zumindest zu den Akteuren, die in die Bearbeitung des Themas eingebunden sind. Für den Einzelhandel kann man dies nicht in gleicher Weise feststellen, dort machen die betrieblichen Interessenvertretungen das Demographiethema selten zum Gegenstand ihrer betriebspolitischen Initiativen. Dieser Unterschied zu den anderen Untersuchungsbranchen dürfte vor allem in dem nach wie vor hohen innerbetrieblichen Einfluss der Betriebsratsgremien in der Metall- und Elektro- sowie in der Chemie- und Pharmaindustrie und in deren vergleichsweise starker gewerkschaftlicher Verankerung begründet sein. Darüber hinaus kann die Vermutung angestellt werden, dass sich die betrieblichen Interessenvertretungen im vergleichsweise »jungen« Einzelhandel den demographiebezogenen Herausforderungen womöglich erst dann verstärkt annehmen werden, wenn dies – mit steigendem Problemdruck – auch in den Belegschaften ein wichtigeres Thema wird. Unsere Untersuchung zeigt, dass etwa Fragen der »Work-Life-Balance« im Kontext flexibilisierter Arbeitszeitregime zukünftig eine gewichtigere Rolle spielen dürften.

### **Tarifpolitische Regulierungsansätze**

Traditionell konzentriert sich die (bundes-)deutsche Tarifpolitik auf quantifizierbare Verhandlungsgegenstände wie etwa Entgelte, Urlaubsansprüche oder Arbeitszeit. In diesen Regelungsfeldern fanden sich auch bereits relativ früh entweder direkt oder indirekt wirkende altersdifferenzierte, d. h. an das Lebensalter und an die Dauer der Betriebszugehörigkeit gekoppelte Regelungen. Auch wurden Elemente der Besitzstandssicherung vor allem für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aufgenommen, die von betrieblichen Umstrukturierungen betroffen waren, z. B. zum Kündigungsschutz oder zur Entgeltabsicherung. In ihrer Reichweite beschränkt blieben freilich gewerkschaftliche Ansätze, qualitative Sachverhalte etwa im Sinne einer Humanisierung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen tarifpolitisch aufzugreifen und umzusetzen. Dies lag zum einen an den komplexen Interessensstrukturen innerhalb der Gewerkschaften, vor allem aber an den anhaltenden Widerständen seitens der Arbeitgeberverbände und deren Mitgliedsbetrieben. Sie halten vornehmlich im Einzelhandel und in der MuE-Industrie bis heute an. Sofern tarifliche Regelungen getroffen wurden, zielten sie auf den passiven Schutz vor allem der älteren Beschäftigten, die teilweise auch besonders belastenden Arbeitsbedingungen etwa in der Schichtarbeit ausgesetzt sind. Ein wichtiger Bezugspunkt alter(n)sbezogener Tarifpolitik war in der Vergangenheit die Regulierung und Ausgestaltung des vorzeitigen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben über Tarifverträge zur Altersteilzeit. Anders als vom Gesetzgeber ursprünglich geplant, wurde in der Ausgestaltung der Altersteilzeit in Tarifverträgen und daran anschließender Betriebsvereinbarungen das »Blockmodell« zum Regelfall. Dieses wurde sowohl von Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerseite der »echten« Altersteilzeit vorgezogen. Unternehmen entledigten sich auf diese Weise – staatlich subventioniert – ihrer älteren Arbeitskräfte. Die Arbeitnehmerorganisationen konnten den Personalabbau weitgehend ohne soziale Härten für die Beschäftigten

abfedern und frei werdende Arbeitsplätze jüngerer Alterskohorten unter dem Stichwort ›Beschäftigungsbrücke‹ öffnen.

Erst in jüngster Vergangenheit finden sich einige Tarifverträge, die weniger mit Schutz-, sondern verstärkt mit einer aktivierenden Perspektive verbunden sind und qualitative Regelungsfelder aufgreifen. Zu nennen sind insbesondere der ›Qualifizierungstarifvertrag‹ in der Metall- und Elektroindustrie (2001) und ein vergleichbar ausformulierter ›Tarifvertrag zur Qualifizierung‹ in der Chemieindustrie (2004). Einen unmittelbar thematischen Bezug zur demographischen Entwicklung der Erwerbsbevölkerung formulieren dann zwei weitere Tarifverträge, die möglicherweise Leitbildfunktion für eine breitere altersdifferenzierte und alternsgerechte Tarifpolitik haben. Einerseits der ›Tarifvertrag zur Gestaltung des demographischen Wandels‹ für die westdeutsche (›NRW-plus‹) Eisen- und Stahlindustrie aus dem Jahr 2006, auf der anderen Seite der Tarifvertrag ›Lebensarbeitszeit und Demographie‹ wiederum in der Chemieindustrie (2008). Beide Tarifverträge kennzeichnet zum einen ein integriertes Verständnis der inhaltlichen ›Stellhebel‹ einer alters- und alternsgerechten Betriebspolitik: Qualifizierung, Gesundheitsförderung, Arbeitsorganisation, Work-Life-Balance werden in ihrer jeweiligen Zusammen- und Wechselwirkung aufgegriffen. Zum anderen verzichten sie dabei auf verbindliche Regulierungen und stellen den betrieblichen Akteuren stattdessen einen Handlungsrahmen zur Verfügung, der betrieblich ausgestaltet und umgesetzt werden muss. Dadurch kommt den betrieblichen Akteuren eine große Bedeutung bei der Umsetzung tariflicher Standards zu.

Wie sich in den untersuchten Chemie- und Pharmabetrieben zeigt, hat der Tarifvertrag dort einen wichtigen Impuls für die Beschäftigung mit der Frage der demographischen Alterung der Belegschaft gesetzt. Dies mag sich zunächst nach wenig anhören, ist angesichts der Tatsache, dass sehr viele Betriebe sich zuvor kaum – und schon gar nicht systematisch – Gedanken zur betrieblichen Qualifikations- und Altersstrukturentwicklung gemacht haben, jedoch als wichtiger Beitrag zu werten. Personalseite und Betriebsräten wird mit dem Tarifvertrag eine Legitimationsgrundlage dafür geschaffen, Alters-, Belastungs- und Qualifizierungsfragen zu thematisieren. Dies gelingt insbesondere darüber, dass eine Demographieanalyse zu Alter und Qualifikation ebenso verbindlich im Tarifvertrag geregelt ist wie daran anschließende Beratungen der Parteien und die Einrichtung eines ›Demographiefonds‹. Dennoch fällt die Bewertung des Tarifvertrags durch die Betriebsparteien im Hinblick auf eine nachhaltige Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit für alternde Belegschaften doch letztlich eher negativ aus. Was sind die Gründe für diese Skepsis? Der Tarifvertrag ist an den Stellen, in denen es um die gezielte Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen geht, unverbindlich gehalten bzw. verweist auf die Betriebsparteien. Dies liegt auf der Linie der Tarifabschlüsse in der Chemieindustrie der vergangenen Jahre (z. B. Qualifizierungstarifvertrag aus dem Jahr 2004), stellt die Betriebsparteien aber bekanntlich vor nicht unerhebliche Anforderungen. Diese Handlungsfelder verlangen in den Betrieben erhebliches Know-how und Ressourcen – sie stellen ›dicke Bretter‹ dar, die es in den Betrieben erst noch zu ›bohren‹ gilt – und damit sind kleinere Betriebe angesichts begrenzter finanzieller, organisatorischer und personeller Ressourcen häufig überfordert. Größere Betriebe können hier mehr Ressourcen mobilisieren. Dafür sprechen auch die in der Befragung geäußerten höheren Erwartungen an die Wirksamkeit der tarifvertraglichen Regelungen in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten. Überdies bedarf es hierbei immer auch betrieblicher Promotoren, die sich dieses Thema zu Eigen machen – am besten auf beiden Seiten. Diese Akteure können den Tarifvertrag zur Legitimierung ihrer arbeits- und personalpolitischen Veränderungsbemühungen nutzen – und taten dies in den Fallbetrieben auch.

Gegenwärtig ist es noch zu früh, die Frage nach dem Erfolg dieses Tarifvertrags im Hinblick auf nachhaltige Anstöße für eine altersdifferenzierte und alternsgerechte Arbeits-, Gesundheits- und Personalentwicklungspolitik positiv zu beantworten. Die betrieblichen



Fallstudien zeigen jedenfalls einen bleibenden Bedarf an überbetrieblichen, ggf. sozialpartnerschaftlich getragenen Unterstützungsdienstleistungen. Diese Unterstützung kann von den Organisationen der Tarifvertragsparteien geleistet werden – sei es durch gemeinsam getragene Organisationen, wie etwa in Form von beratender Unterstützung durch die CSSA, oder durch die jeweiligen Mitgliedsverbände. Denkbar sind aber auch öffentlich geförderte Implementierungs- oder Umsetzungsprojekte, wobei auch diese sich erst einmal betriebswirtschaftlich zu legitimieren haben. Die Vorteile externer Unterstützung liegen auf der Hand: Erstens können insbesondere KMU die begrenzten eigenen Ressourcen durch geförderte externe Expertise kompensieren, zweitens legitimiert externe wissenschaftlich-praktische Expertise wiederum die Umsetzung demographieorientierter Projekte und drittens erlauben solche Beteiligungen in der Regel auch den Erfahrungs- und Informationsaustausch mit anderen Firmen, die an solchen Projekten beteiligt sind.

Die Tarifvertragsparteien in der Metall- und Elektroindustrie haben bereits früh die Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zum Gegenstand von Tarifverträgen gemacht (bspw. LRTV II, 1973), auch wenn diese Regelungen in ihrer Reichweite und Wirkung letztlich begrenzt blieben. Dem Chemieabschluss vergleichbare Regelungen finden sich, sieht man von dem auf die nordrhein-westfälische Eisen- und Stahlindustrie beschränkten Demographietarifvertrag und von vereinzelt Haustarifverträgen beispielsweise bei VW oder Betriebsvereinbarungen in Großkonzernen etwa zu Langzeitkonten ab, bisher nicht. Der neue ›Tarifvertrag zum flexiblen Übergang in die Rente‹ (TV flexÜ) stellt als Reaktion auf das Auslaufen der gesetzlichen Förderung der Altersteilzeit sicherlich einen wichtigen Beitrag dar. Die Betriebsbefragung zeigt – trotz ›TV flexÜ‹ – jedoch einen bleibenden tarifpolitischen Handlungsbedarf beider Betriebsparteien hinsichtlich der Altersteilzeit im Blockmodell an. Deutlich ist dieser auf Betriebsratsseite (71 Prozent), spürbar weniger ausgeprägt, aber mit etwas weniger als einem Drittel immer noch beachtlich, sehen auch Geschäfts- bzw. Personalleitungen hier noch Regulierungsbedarf. Angesichts nur begrenzter Verbreitung alters- und altersgerechter Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und stark alternder Belegschaften reichen die über den ›TV flexÜ‹ gegebenen, d. h. quotierten, Ausstiegsmöglichkeiten den Betrieben offenbar nicht aus. Insgesamt sehen besonders vom demographischen Wandel betroffene Betriebe (bzw. dortige Betriebsräte und Geschäfts- und Personalleitungen) teilweise weitreichenden, tarifpolitischen Handlungsbedarf. Offenbar erwarten die betrieblichen Akteure Impulse und Unterstützungsbedarf durch die Tarifpolitik. Möglicherweise passiert auf Verbandsebene aus Sicht der Betriebe zu wenig, denn dies wäre eine Erklärung für die insgesamt eher ›durchwachsene‹ Bewertung, welche die betrieblichen Akteure ihren jeweiligen Verbänden in Bezug auf die Bearbeitung des Demographiethemas ausstellen. Programmatisch gibt der durch die Wirtschafts- und Finanzkrise allemal ›auf Eis gelegten‹ Diskussionsstand in der IG Metall zu ›Gute(r) Arbeit‹ sicherlich die Richtung an – zumindest die gewerkschaftliche. Anders als in der Chemieindustrie dürften in der Metall- und Elektroindustrie jedoch die inhaltlichen Schnittmengen angesichts des anhaltenden Widerstands der Arbeitgeberseite gegen substanzielle (auch prozedurale) tarifliche Regelungen zwischen den Sozialpartnern eher begrenzt sein.

Der Einzelhandel stellt nicht nur aufgrund der Branchen-, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, sondern auch aus tarifpolitischer Perspektive einen besonderen Fall dar. Die häufig eine Vorreiterfunktion für Tarifpolitik einnehmenden Kauf- und Warenhäuser haben diese Rolle mittlerweile eingebüßt. Seit längerem stehen Entgelt- und Entgeltstrukturfragen sowie Mindeststandards im Vordergrund tarifpolitischer Auseinandersetzungen. Welche Potenziale hier aktuelle Überlegungen und vereinzelte Betriebsvereinbarungen zu Langzeit- bzw. Wertkonten für eine Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten bieten können, ist bestenfalls offen.



Tabelle 18 Branchenergebnisse und -unterschiede im Überblick

Dimension	MuE-Industrie	Chemie-/Pharma	Einzelhandel
Betroffenheit – aktuell – zukünftig	gering/mittel mittel bis hoch	mittel hoch bis sehr hoch	gering gering bis mittel
Problemfelder	– Fachkräfte- und Führungskräfte- sowie Nachwuchsbedarf – Belastungen nachgeordnet	– Fachkräftebedarf – Belastungen	– Nachwuchs- und Führungskräftebedarf (in expandierenden Unternehmen)
Betriebliche Lösungsansätze	– verbreitete Anknüpfungspunkte für eine altersgerechte Arbeits- und Betriebspolitik – zumeist ohne Demographiebezug – kaum Maßnahmen für Ältere	– insgesamt viele altersgerechte Ansätze – kaum Maßnahmen für Ältere (Fokus ATZ) – im Branchenvergleich weite Verbreitung der Altersstrukturanalyse	– altersgerechte Maßnahmen sind teilweise vorhanden – kaum Maßnahmen für Ältere (Ausnahme: Weiterbildung)
Tarifpolitische Lösungsansätze und Perspektiven	Bisher: – tarifpol. Regelung von einigen Teilaspekten wie Qualifizierung – TV›FlexÜ‹ schreibt ATZ-Blockmodell fort	Bisher: – umfassender Demographietarifvertrag – spürbarer Impuls v.a. durch ASA/Quali-Analysen	Bisher: – keine nennenswerten tarifpolitischen Impulse bzgl. Demographie
	Perspektivisch: – IG Metall sieht in Prozesstarifverträgen einen ersten Schritt, konstatiert aber Umsetzungsschwierigkeiten. – AGV lehnen TV ab, wenn dieser mit Kosten für ihre Mitglieder verbunden ist	Perspektivisch: – Umsetzungsunterstützung bei ›weichen‹ Regelungsfeldern (Organisation, Schichtarbeit, Gesundheit) des TV Demo	Perspektivisch: – Demographiethema nicht im Fokus, andere Themen stehen im Vordergrund. – Wirkung der ver.di-Initiative zu Langzeit- bzw. Wertkonten offen
Tarifpolitischer Handlungsbedarf der Betriebe (Geschäfts- bzw. Personalleitungen [GL/PL]; Betriebsräte [BR])	Handlungsbedarf, insbesondere: – bei der Weiterbildung für Ältere (beide Betriebsparteien) – im Feld der altersgerechten Arbeitspolitik (GL/PL) – bei der Reduzierung von Belastungen (BR)	– Trotz Impulswirkung des TV Demo wird der Einfluss auf die Handlungsfelder des TV (Ausnahme Qualifizierung) (noch) als gering eingeschätzt	Handlungsbedarf – im Feld der Altersteilzeit (BR) – im Feld von Gesundheitsförderung und Qualifizierung (GL/PL)

### 3.5.2 Unterschiede innerhalb der Branchen

#### **Betriebsgrößeneffekte**

Quer zu den Branchengrenzen wurde in den Branchenberichten deutlich, dass die Betriebsgröße in mehrerlei Hinsicht Einfluss auf das Demographiethema hat. Zwar fühlen sich größere Betriebe nicht generell in einem stärkeren oder schwächeren Maße vom demographischen Wandel betroffen als kleinere Betriebe, allerdings ist die Betriebsgröße in geringerem Maße für Problemwahrnehmungen und von Ausnahmen abgesehen in einem deutlich stärkeren Ausmaß für die daraus resultierenden Maßnahmen von Bedeutung. Dass gewisse Probleme in Betrieben einer bestimmten Größe häufiger auftreten, mag von Fall zu Fall einleuchten: So ist es nicht verwunderlich, wenn kleinere Betriebe in der Metall- und Elektroindustrie schon heute größere Probleme damit haben, begehrte Fachkräfte für sich zu gewinnen und zu halten, während Großbetriebe oftmals bessere Angebote machen und größere Aufstiegsperspektiven bieten können. Auch, dass in den drei Branchen der Aktivitätslevel größerer Betriebe im Sinne einer altersgerechten und altersdifferenzierten Betriebspolitik im Großen und Ganzen höher ist, kann kaum verwundern. Von Großunternehmen sind aufgrund einer tendenziell höheren finanziellen, personellen und organisatorischen Ressourcenausstattung mehr Aktivitäten in klassischen Feldern der Arbeits- und Beschäftigungspolitik zu erwarten, die im Sinne der Querschnittsthematik Demographie bedeutsam sind. Aber auch KMU sind durchaus im Sinne einer alter(n)sgerechten Betriebspolitik aktiv. Häufig dürften dort viele alter(n)sbedingte Probleme auf eine eher informelle Weise bearbeitet werden, die dann auch nicht immer in den Kategorien einer standardisierten Befragung erfassbar sind.

#### **Unterschiedliche Wahrnehmungen und Bewertungen betrieblicher Akteursgruppen**

Geschäfts- bzw. Personalführungen einerseits und Betriebsräte andererseits bewerten Problemdruck und Handlungsbedarfe im demographischen Wandel unterschiedlich. Dies zeigt sich sowohl bei der grundsätzlichen Sensibilität für das Thema – Betriebsräte äußern insgesamt eine höhere Betroffenheit –, als auch bei der differenzierten Problemwahrnehmung. Exemplarisch ist dies in Tabelle 19 zu sehen: Die Unternehmensseite benennt den Bereich der Weiterbildung und Qualifizierung für die Altersgruppe 50+ als größtes Problemfeld. Die Betriebsräte hingegen sehen bei der Belastungssituation den größeren Handlungsbedarf – sowohl im Hinblick auf physische, vor allem aber psychische Belastungen.

**Tabelle 19** Die ›Top 3‹ der betrieblichen Problemlagen die Altersgruppe 50+ betreffend nach Branchen und Betriebsparteien differenziert

	Geschäfts- bzw. Personalleitungen	Betriebsräte
	<b>Chemie- und Pharmaindustrie</b>	
1	Hoher Weiterbildungsbedarf	Psychische Belastung
2	Geringe Weiterbildungsbeteiligung	Körperliche Belastung
3	Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten	Hoher Weiterbildungsbedarf
	<b>Metall- und Elektroindustrie</b>	
1	Geringe Weiterbildungsbeteiligung	Psychische Belastung
2	Geringe Weiterbildungsneigung	Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten
3	Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten	Geringe Weiterbildungsneigung
	<b>Einzelhandel</b>	
1	Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten	Körperliche Belastung
2	Körperliche Belastung	Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten
3	Hoher Weiterbildungsbedarf	Psychische Belastung

Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Diese Unterschiede in der Wahrnehmung betrieblicher ›Realitäten‹ zwischen Personal- und Geschäftsleitungen einerseits und Betriebsräten andererseits liegen – das haben auch einige Fallstudien-Gespräche gezeigt – zum einen darin begründet, dass die Parteien aufgrund ihrer unterschiedlichen Funktionen und institutionalisierten Rollen im Betrieb ein unterschiedliches Gewicht auf einzelne Themenfelder legen. Zum anderen sind – etwa mit Blick auf körperliche und vor allem psychische Belastungen – Beschäftigte insbesondere in Krisenzeiten eher geneigt, ihre Probleme dem Betriebsrat gegenüber zu äußern als gegenüber der Personalabteilung oder sich gar offiziell krank zu melden.

# 4 Fazit

Ein zentraler Befund der sowohl quantitativen wie qualitativen empirischen Forschung der letzten Jahre lautet, dass es eine auffallende Diskrepanz zwischen dem Stand der Debatte in der politischen Öffentlichkeit und Wissenschaft über die Folgen des demographischen Wandels in der Erwerbsarbeitsgesellschaft und dem Stand der ›Bearbeitung‹ erwartbarer Probleme auf der Ebene der Unternehmen und Betriebe gibt. Auch unsere Untersuchung zeigt, dass die Mehrzahl der Unternehmen in Deutschland nach wie vor wenig in Richtung Problembearbeitung unternimmt, vor allem im Hinblick auf die Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer. Einige allgemeine Hemmnisse und Blockaden, aber auch förderliche Faktoren konnten im Hinblick auf die Implementierung einer altersngerechten und altersdifferenzierter Arbeits- und Betriebspolitik nachgewiesen werden. In diesem abschließenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Betriebs- und Branchenanalysen mit Blick auf verallgemeinerbare Befunde zusammengetragen (4.1). Abschließend werden die Möglichkeiten und Grenzen einer tarifpolitischen Gestaltung der Folgeprobleme des demographischen Wandels diskutiert (4.2).

#### 4.1 Verallgemeinerbare Befunde aus den drei Untersuchungsbranchen

Unsere empirischen Befunde unterstreichen das Vorhandensein einer Lücke zwischen Debattenrealität und konkretem betrieblichen Handeln. Obwohl die Betriebe – und dies gilt im Großen und Ganzen für alle Untersuchungsbranchen – eine erhöhte Aufmerksamkeit für das Problemfeld zeigen und zumindest für die Zukunft dringliche Herausforderungen sehen und auch mit konkreten Problemlagen und Handlungsbedarfen verbinden, geschieht nach wie vor wenig hinsichtlich eines Umsteuerns in der Arbeits- und Personalpolitik. Unsere Befragungsergebnisse zeigen zwar, dass Betriebe durchaus altersngerechte Maßnahmen und Initiativen umsetzen und Angebote bereit halten. Dabei muss es auch nicht unbedingt schädlich sein, dass damit nur in den seltensten Fällen eine umfassende, vorausschauende Demographiestrategie verbunden wird. Allerdings ist deutlich geworden, dass trotz einer zunehmenden Brisanz, die sich durch konkrete Problemlagen wie Fachkräftemangel oder psychische und physische Belastungsproblematiken in den Betrieben äußert, wenig bis nichts passiert. Auch wenn man in Rechnung stellen muss, dass eine breitere Umsetzung altersngerechter und altersdifferenzierter Maßnahmen Zeit benötigt, ist dieses Umsetzungsdefizit in den Betrieben erklärungsbedürftig.

##### **Blockaden und förderliche Faktoren auf Ebene der Betriebe**

Unsere Befunde geben Hinweise auf eine Reihe von Blockaden für eine alters- bzw. altersngerechte Betriebspolitik. Mit Blick auf die fehlenden Politiken und Maßnahmen für die Altersgruppe der über 50-Jährigen erweist sich in der Metall- und Elektro- sowie in der Chemie- und Pharmaindustrie die dort stark ausgeprägte ›Vorruhestandskultur‹ als Hypothek für ein Umsteuern – und zwar sowohl seitens der Betriebe wie seitens der Beschäftigten. Zwar ist die staatliche Förderung der Altersteilzeit, deren Bedeutung für die starke Verbreitung dieses personalwirtschaftlichen ›Instruments‹ freilich gering war, ausgelaufen. Doch wirkt die damit einhergehende normative Orientierung zumindest noch nach. Unsere Ergebnisse zeigen auch, dass Betriebe erst dann handeln, wenn sie sich – so die Ergebnisse der Repräsentativbefragung – konkret und aktuell vom demographischen Wandel betroffen sehen. Auch zeigt sich, dass Betriebe, die sich etwa mithilfe von Analyseinstrumenten ihre personalwirtschaftliche Situation verdeutlicht haben, häufiger als andere altersngerechte Maßnahmen umsetzen. Die Betriebsfallstudien unterstreichen, dass es eines ›auslösenden Moments‹, einer Gelegenheitsstruktur oder eines besonderen Problemdrucks, bedarf, damit das Thema auf die betriebliche Agenda gehoben wird. Externe Impulse wie Modellvorhaben, Fördermittel oder tarifpolitische Regulierungen erweisen sich hier als starke Auslöser. Dazu passt, dass in mehreren ›Fällen

guter Praxis« die dort durchgeführten Altersstrukturanalysen regelrechte »Aha-Effekte« ausgelöst haben. Dies spricht für die These, dass demographische Entwicklungen erst dadurch für betriebliche Akteure zu einem bedeutsamen Problem werden, dass sie eine feste Größe im betrieblichen Handlungskontext werden.

Ein weiterer hemmender Faktor ist das Spannungsverhältnis zwischen einer demographieorientierten, notwendigerweise langfristig anzulegenden Arbeits- und Personalentwicklungspolitik und kurzfristigen ökonomischen Interessen der Betriebe. In einigen Fallbetrieben konnten Promotorinnen und Promotoren einer alter(n)sgerechten Arbeits- und Personalpolitik die vorgeschlagenen Maßnahmen gegenüber den Geschäftsleitungen mühsam rechtfertigen und durchsetzen. Investitionen in altersgerechte Arbeitsbedingungen können im Normalfall nur schwer durch ihre kurzfristige Amortisierung gerechtfertigt werden, da sie typischerweise eher präventiven Charakter haben, deren ökonomischer Nutzen nicht leicht zu beziffern ist. Eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik hat insofern nicht geringe ökonomische Legitimationsprobleme. Dies ist ein grundsätzlicher Hemmfaktor, der besonders stark in Betrieben in wirtschaftlich schwieriger Situation wirkt. Verschärfend wirkte im Untersuchungszeitraum die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise. Unsere Befragungsergebnisse zum Zusammenhang von betrieblicher »Krisenbetroffenheit« und dem Stellenwert des Demographiethemas zeigen, dass letzteres gegenüber anderen, als wichtiger eingestuften Aufgaben deutlich in den Hintergrund tritt. Zwar wurde in den Fallbetrieben unisono erklärt, dass eine demographieorientierte Arbeits- und Personalpolitik beileibe kein »Schönwetterthema«, sondern von grundsätzlich hoher Bedeutung sei – allerdings gegenüber der »harten« ökonomischen Realität zurückzustehen habe.

Aber auch unabhängig von Fragen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stoßen Ansätze einer altersgerechten und altersdifferenzierten Arbeits- und Betriebspolitik gelegentlich auf innerbetriebliche Widerstände. Dies geschieht insbesondere deshalb, weil grundlegendere Veränderungen der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen auch immer Eingriffe in die betriebliche Sozialorganisation verschiedenster tangierter Bereiche mit sich bringen. In Fällen »Guter Praxis« hat sich gezeigt, dass zur Überwindung solcher Widerstände eine dezidierte Stellungnahme der Betriebs- oder Unternehmensleitung zur Umsetzung von Initiativen oder Maßnahmen ebenso zweckmäßig ist wie eine frühzeitige Einbindung unterschiedlicher betrieblicher Funktionsbereiche und Interessengruppen; neben dem Betriebsrat vor allem auch der mittleren betrieblichen Führungskräfte sowie der Beschäftigten selbst.

Förderliche Faktoren in Bezug auf die Etablierung einer altersgerechten und altersdifferenzierten Arbeits- und Personalpolitik sind personelle sowie organisatorische und prozessuale Einflussgrößen. Was die personelle Seite anbelangt, so ist damit vor allem die zentrale Rolle von Personalleitungen und betrieblichen Interessenvertretungen gemeint. Der organisationale Einfluss bezieht sich auf aufbau- und ablauforganisatorische Aspekte. Was letztgenannten Punkt betrifft: Im Rahmen der Betriebsfallstudien waren bestimmte betriebliche Strukturen identifizierbar, durch die alter(n)sgerechte Maßnahmen besonders gut entwickelt und umgesetzt werden konnten. In Betrieben »Guter Praxis« wurde auf bestehende Strukturen zur Bearbeitung des Themas zurückgegriffen und diese, wo nötig, verändert, z. B. indem bestehende »Gesundheitszirkel« zu »Arbeitskreisen Gesundheit und Demographie« erweitert wurden.

Neben diesen organisationsstrukturellen Rahmenbedingungen sind prozessuale Aspekte wichtig. Hier wirken unterschiedliche Betriebsgrößen bzw. Ressourcenausstattungen stark differenzierend. Vor allem zwei Varianten von Betrieben lassen sich unterscheiden: Zum einen gab es Betriebe (oftmals KMU), die sich im Sinne einer reaktiven, problemzentrierten Lösungsstrategie mit einzelnen drängenden Teilaspekten des Themas

beschäftigt und diese kleinschrittig bearbeitet haben (vgl. auch Abb. 45). Zum anderen findet sich ein integrierter Modus, aufgrund der Ressourcenausstattung immer in Großbetrieben, der sich dadurch auszeichnet, dass eine mehrere Handlungsfelder umfassende Lösungsstrategie erarbeitet und mit dem Aufbau von komplexen Bearbeitungsstrukturen unterlegt wurden – mit den entsprechenden Kompetenzen und einer gewissen Budgetverantwortung.

Was die personelle bzw. Akteursebene anbetrifft, so haben die Befragungsergebnisse keine auffälligen Muster betrieblicher Akteurskonstellationen erbracht. Regelmäßig jedoch sind es entweder die betriebliche Interessenvertretung bzw. das obere Management oder die Personalleitung, die versuchen, den demographischen Wandel auf die Tagesordnung zu setzen. Häufig werden Akteure aufgrund äußerer Anstöße oder Gelegenheitsstrukturen initiativ, beispielsweise wenn sie auf ein bestimmtes Projekt aufmerksam gemacht werden. Generell ist aber von großer Bedeutung, dass sich Einzelpersonen mit einem speziellen Know-how oder Interesse für das Thema engagieren. Darüber hinaus bleibt festzuhalten, dass der Prozess zur Etablierung einer alter(n)sgerechten Betriebspolitik in der Regel von mehreren Akteuren und Bereichen getragen wird. Wichtig ist auch, dass die Geschäftsleitungen bzw. das oberste Management dem Thema Priorität zuweist und entsprechend in die Hierarchie hineinwirkt. Dies ist in der Regel verbunden mit der Zuweisung von finanziell unterfütterten Mandaten, etwa an die Personalabteilung. Tragende Säulen sind in den Fällen ›Guter Praxis‹ die Betriebsratsgremien einerseits sowie die Personalabteilungen andererseits. Eine Grundbedingung für die funktionierende Einbindung dieser Akteure in den Prozess zur Etablierung einer alternsgerechten Betriebspolitik ist eine konstruktiv-kooperative Zusammenarbeit. Die Repräsentativbefragung zeigt, dass dort, wo das Verhältnis zwischen Management und Betriebsrat als kooperativ bezeichnet wird, der Umfang alters- und alternsgerechter Maßnahmen größer ist. Und auch in den Fällen ›Guter Praxis‹ ist das Verhältnis zwischen Betriebsräten und Personalverantwortlichen zumindest in diesem Themenfeld konstruktiv-kooperativ und ihr persönliches Verhältnis sorgt dafür, dass das Thema Alternsgerechtigkeit nicht mit anderen, konfliktträchtigeren Aushandlungsfeldern vermischt wird. Zugespitzt formuliert: Nur in Betrieben, in denen zwischen den betriebspolitischen Akteuren Vertrauen und Kooperation vorherrschen, kann ein Thema wie Alternsgerechtigkeit überhaupt strategisch angegangen werden.

Fasst man das eben Gesagte nochmals stichwortartig zusammen, dann erweisen sich als allgemein besonders förderlich für die Erarbeitung von Konzepten und die Einführung von betrieblichen Maßnahmen einer demographieorientierten Personalpolitik:

- ein kooperatives – nicht unbedingt konfliktfreies – Verhältnis zwischen Betriebsrat auf der einen, Geschäfts- bzw. Personalleitung auf der anderen Seite;
- ein grundsätzlich vertrauensvolles Verhältnis zwischen Management und Belegschaft;
- das Engagement von Einzelpersonen (Treiber) und ein Mindestmaß an Ressourcen (Know-how, Zeit);
- die Durchsetzungsfähigkeit der Promotorinnen und Promotoren des Demographiethemas, gestützt auf ein Mandat durch die Geschäftsleitung (›top-down‹-Impuls);
- die Möglichkeit, auf bestehende Strukturen (z. B. Gesundheitszirkel) zurückzugreifen und diese ggf. zu erweitern;
- die inhaltliche und personelle Beteiligung mehrerer betrieblicher Funktionsbereiche sowie der Beschäftigten (›bottom up‹).

Wie bereits angesprochen, hat sich – nicht nur in KMU – eine Politik der kleinen Schritte als idealtypisches Vorgehen zur Bearbeitung von Herausforderungen und Problemlagen im demographischen Wandel herausgestellt. Dieser Ansatz hat in einigen Fällen dazu beigetragen, einige der Blockaden und Hemmnisse auf der betrieblichen Ebene abzuschwächen und einen Prozess zu initiieren. Beispielsweise konnte der oben genannten

Legitimationsproblematik durch geringen Ressourceneinsatz bis hin zur Kostenneutralität begegnet werden. Umfassende Unternehmenskommunikation sollte ein Problembewusstsein schaffen und eine Analyse der betrieblichen Situation sowie zielgerichtetes Handeln ermöglichen (vgl. Abb. 46).

**Abb. 46** Politik der kleinen Schritte

- Analyse der betrieblichen Situation (Altersstrukturanalyse, ggf. verknüpft mit weiteren Daten, beispielsweise zur Belastungssituation oder zum Qualifikationsbedarf)
- Aufbau von Strukturen und Plattformen zur innerbetrieblichen Auseinandersetzung mit der Thematik
- Entwicklung von Konzepten mit problemzentrierten, reaktiven oder umfassenden, integrierten Ansätzen
- Kommunikation der Vorhaben ins Unternehmen, um für das Thema zu werben und zu sensibilisieren
- Umsetzung erster zumeist kleinerer Maßnahmen

Quelle: Eigene Darstellung

Die Untersuchung bestätigt einige unserer ursprünglichen Annahmen über Blockaden und Hemmnisse einer altersgerechten und altersdifferenzierten Arbeits- und Betriebspolitik, teilweise erweitert sie diese. Förderliche Faktoren einer solchen Betriebspolitik sind abschließend in Tabelle 20 dargestellt.



**Tabelle 20** Übersicht förderlicher und hemmender Faktoren einer altersgerechten und altersdifferenzierten Betriebspolitik

	<b>Förderliche Faktoren</b>	<b>Hemmende Faktoren</b>
<b>Betriebliche Rahmenbedingungen</b>	Gute Ausstattung mit <i>Ressourcen</i> (personell, finanziell)	Schwache Ausstattung mit <i>Ressourcen</i> (personell, finanziell)
	Betriebliche <i>Stabilität</i> (Planungssicherheit ermöglicht langfristige Perspektive)	<i>Betriebliche Unsicherheiten</i> (z. B. Krisen, struktureller Wandel, hohe Fluktuation insbesondere in Schlüsselpositionen)
		<i>Kurzfrist-Orientierung</i> (kurzer Planungshorizont) sowie <i>Effizienz-Orientierung</i> (Amortisierung von Investitionen)
<b>Akteursebene</b>	Vorhandene <i>Sensibilität</i> im Unternehmen, insbesondere bei den Entscheidungsträgern (Verantwortungsbewusstsein bei der Geschäftsleitung)	<i>Fehlendes Problembewusstsein</i> im Unternehmen, möglicherweise Fokus auf frühzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben
	Unternehmenskultur: <i>Kooperatives Verhältnis</i> zwischen den betrieblichen Akteuren	<i>Konfliktreiches Verhältnis</i> zwischen den betrieblichen Akteuren, Misstrauen seitens der Beschäftigten gegenüber Impulsen
	Engagement von Einzelpersonen (Treiber) und vorhandenes <i>Know-how</i>	<i>Überforderung</i> durch Komplexität der Thematik
	Besetzung des Themas durch einzelne Bereiche (z. B. Personalbereiche); <i>durchsetzungsfähige Akteure</i> (Entscheidungskompetenzen, Legitimation evtl. durch das ›Label‹ Demographie)	<i>Fehlende Durchsetzungsfähigkeit</i> seitens der Treiber; fehlende Unterstützung durch das obere Management
	Bestehende <i>Strukturen</i> (z. B. Gesundheitszirkel) zur Bearbeitung der Thematik	
<b>Institutioneller/ externer Einfluss</b>	Externer <i>Impuls</i> (Agenda-Setting durch Modellvorhaben oder Tarifpolitik)	Unzureichende <i>Anreizstrukturen</i>
	Know-how-Transfer in die Betriebe durch externe <i>Expertise</i>	Unzureichende <i>Informationen</i>
	<i>Versachlichung</i> des Themas durch externen Input (Neutralität externer Akteure)	

## 4.2 Möglichkeiten und Grenzen tarifpolitischer Gestaltung

Tarifpolitische Innovation in den Kernsektoren von Industrie und öffentlichem Dienst zielten in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten darauf, sozial tragfähige und finanziell einigermaßen auskömmlich abgesicherte Möglichkeiten zur Verkürzung des Erwerbslebens zu eröffnen. Sie etablierten – so die hier vertretene These – ein erwerbsbiografisches Leitbild, das auf eine Beendigung der Erwerbstätigkeit erheblich vor Erreichen des regulären Rentenalters gerichtet war. Als solches stellte und stellt es sich nicht mehr nur als Notausgang für vorzeitig verschlissene Beschäftigte oder im höheren Erwerbsalter arbeitslos Gewordene dar. Für langfristig beschäftigte Angehörige zumindest der Kernberufschaften in den Kernsektoren wurde sie vielmehr tendenziell zum positiv angestrebten Normalanspruch.

Die Kehrseite der tarifvertraglichen Regulierung des frühzeitigen Berufsausstiegs war die Marginalisierung solcher Regulierungsaspekte, die auf den pfleglichen Umgang mit Arbeitskraft bzw. auf ihre kontinuierliche Entwicklung zielten. Altersgerechte und altersdifferenzierte Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, die im Zentrum der Humanisierungsbestrebungen der 1970er und 1980er Jahre gestanden hatten, waren seither kein vorrangiges Thema mehr. Das betraf sowohl den Belastungs- als auch den Qualifikationsaspekt dieses Zusammenhangs. Zwar wurde seit den 1980er Jahren in einer Reihe von Tarifverträgen versucht, dem Verschleiß von Arbeitnehmerqualifikationen vorzubeugen und Weiterbildungsansprüche von Beschäftigten – auch unter veränderten Bedingungen von Arbeiten und Lernen – über reine Anpassungsqualifizierungen hinaus zu etablieren. Diese waren aber nicht als Alternative zum frühzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben angelegt, sondern als dessen nachrangige Flankierung. Darüber hinaus zeigten die Erfahrungen mit Qualifizierungstarifverträgen nicht geringe Schwierigkeiten bei deren betrieblicher Umsetzung auf. Allerdings boten sie auch Anknüpfungspunkte für eine alters- und vor allem altersgerechte Tarif- und Arbeitspolitik, wie wir sie in der Chemie- und Pharmaindustrie beobachten können. Die neuen Regelungen, insbesondere der Tarifvertrag ›Lebensarbeitszeit und Demographie‹ in der Chemieindustrie, machen aber auch die Spannungsfelder und Umsetzungsprobleme solcher Regelungen deutlich. So offenbart die Fortschreibung der Altersteilzeitregelungen im Demographietarifvertrag der Chemischen Industrie den Spagat zwischen etablierter und neu intendierter Demographieorientierung. Denn einer ›neuen‹ Demographieorientierung geht es darum, die Beschäftigten – aber auch die Betriebe – für die Abkehr von eben jenen erwerbsbiografischen Normen und Erwartungshaltungen zu gewinnen, die durch rechtliche Regulierung und Tarifpolitik in den zurückliegenden Jahrzehnten erst etabliert worden sind. Die Tarifparteien sind gleichzeitig mit der Anforderung konfrontiert, jenen Beschäftigten, die lange Jahre unter nicht alters- und altersgerechten Bedingungen gearbeitet haben, den Weg in den vorzeitigen Ausstieg weiterhin offenzuhalten. Andernfalls gerät die gesetzlich erzwungene Verlängerung des Erwerbslebens zur sozialen Benachteiligung. Zu den Schwierigkeiten der normativen Kehrtwende kommt damit die Schwierigkeit hinzu, dass die Ansprüche alters- und altersgerechter Arbeitspolitik zumindest kurz- und mittelfristig in entgegengesetzte Richtungen weisen. Mit dem Begriff eines ›Mentalitätswandels‹, der in diesem Zusammenhang verbreitet gebraucht wird, erscheint die angestrebte Neuorientierung aller Beteiligten daher nur sehr verhalten umschrieben. Vielmehr haben wir es mit einem tiefgreifenden arbeits- und tarifpolitischen Paradigmenwechsel zu tun.

Unsere Repräsentativbefragung hat unter anderem einen deutlichen positiven Zusammenhang zwischen der Betroffenheit vom demographischen Wandel und einem Bedürfnis der Betriebe nach tarifpolitischen Regelungen zur Altersteilzeit aufgezeigt. Und auch die bisher vorliegenden Befunde aus der Chemieindustrie machen deutlich, dass die Betriebsparteien bei der Umsetzung der tariflichen Regelungen zur Verwendung der Mittel aus dem Demografiefonds vor allem eine Refinanzierung der Alterssicherung bzw.

eines vorzeitigen Ausstiegs im Auge haben. Insgesamt sehen die Betriebsparteien vieler Unternehmen tarifpolitischen Handlungsbedarf im Hinblick auf die Bewältigung des demographischen Wandels. Während die Betriebsräte dabei auf klassische tarifpolitische Regelungsbereiche wie Bestandsschutz, Leistungsanpassungen und – auch weiterhin – Altersteilzeit abstellen, sind es bei den Unternehmens- und Personalleitungen eher Themen, die auf eine altersgerechten Gestaltung von Betriebspolitik abzielen können, beispielsweise Gesundheitsförderung und Weiterbildung für alle Beschäftigten.

Was bedeutet dies für die Potenziale einer alter(n)sgerechten Tarifpolitik? Wie in Kapitel 3.5 dargelegt, unterscheiden sich die Ansätze und Möglichkeiten tarifvertraglicher Regulierung in den drei Branchen deutlich. Sieht man sich die vergleichsweise weitreichenden Regelungen in der Chemieindustrie an und fragt nach deren Verallgemeinerungspotenzialen, so dürfte man skeptisch bleiben. Nicht zuletzt wurde der Tarifvertrag in einer Zeit verhandelt, in der diese Branche wirtschaftlich prosperierte; insbesondere der sogenannte Demographiefonds dürfte als verbindliches Element einer demographieorientierten Regelung ein (flächen-)tarifvertraglicher Einzelfall bleiben. Der in der Eisen- und Stahlindustrie abgeschlossene Tarifvertrag sieht einen solchen Fonds nicht als verpflichtendes Element vor. Was die nicht-quantifizierten, »qualitativen« Bestandteile und Handlungsfelder des Chemietarifvertrags anbetrifft, so liegt ihr verallgemeinerbarer Wert insbesondere darin, bestimmte Themen – auch neue Themen, wie etwa Vereinbarkeitsfragen – »in die Betriebe« zu bringen. Dies klingt zunächst nach wenig, erweist sich in der Praxis aber als bedeutsam. Impulse für eine betriebliche Thematisierung auch von Fragen altersgerechter und altersdifferenzierter Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bieten – wie sich in den Fallstudien, aber auch in den Diskussionen mit Vertretern der Chemie-Tarifparteien gezeigt hat – vor allem die sogenannten Altersstruktur- oder Demographieanalysen. Diesbezüglich zu verbindlichen Regelungen zu kommen, die dann auch weitere Prozessvereinbarungen beinhalten können, könnte ein zwar »niedrigschwelliger«, gleichwohl aber wichtiger verallgemeinerbarer tarifpolitischer Impuls sein.

Die Potenziale eines demographieorientierten »Mainstreamings« von Tarifpolitik muss man angesichts der auch in dieser Untersuchung präsentierten Befunde eher skeptisch beurteilen. Allemal ist zu konstatieren, dass Tarifpolitik allein die Probleme im Zusammenhang mit Fragen von Alter und Altern in Erwerbstätigkeit nicht lösen können. Der Demographiediskurs auf gesellschaftlicher, tarifpolitischer und betrieblicher Ebene bietet aber die Möglichkeit, Fragen humanerer Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen erneut auf die Agenda zu setzen. Möglicherweise nicht die nächsten, ersten Tarifrunden in den Schlüsselbranchen des Industrie- und Dienstleistungssektors »nach der Krise«, sondern die darauf folgenden werden zeigen, in welchem Umfang Fragen altersgerechter Arbeit tatsächlich tariffähig sind.

# 5 Literaturverzeichnis

## Literaturverzeichnis

- Achten, Udo** (2007): Flächentarifvertrag & betriebsnahe Tarifpolitik. Vom Anfang der Bundesrepublik bis in die 1990er Jahre. Hamburg.
- Adecco Institute** (2009): Die Demografische Fitness Umfrage 2008. Demographische Fitness deutscher Unternehmen in Zeiten der Krise. Adecco Institute Research Paper. London.
- Albert, Michel** (1992): Capitalisme contre capitalisme. Paris.
- Arlt, Andrea/Dietz, Martin/Walwei, Ulrich** (2009): Nicht alles ist Konjunktur. Besserung für Ältere am Arbeitsmarkt. In: IAB-Kurzbericht 16/2009.
- Arnds, Pascal/Bonin, Holger** (2003): Gesamtwirtschaftliche Folgen demographischer Alterungsprozesse. In: Herfurth, Matthias/Kohli, Martin/Zimmermann, Klaus F., 2003: Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Opladen, S. 131–178.
- Aust, Judith/Kremer, Stefanie** (2007): Arbeitsmarktpolitik im Umbruch – Eine Chance für ältere Arbeitnehmer? In: WSI Mitteilungen 3/2007, S. 115–121.
- Bäcker, Gerhard** et al. (2009): Ältere Arbeitnehmer. Erwerbstätigkeit und soziale Sicherheit im Alter. Wiesbaden.
- Bäcker, Gerhard/Bispinck, Reinhard/Hofemann, Klaus/Naegele, Gerhard**, o. J.: Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland. Erwerbstätigenquoten von Männern und Frauen nach Altersgruppen 1991 und 2006. <http://www.sozialpolitik-aktuell.de/index.php/arbeitsmarkt-datensammlung.html#l.5>, reviewed 16.03.2010.
- Backes, Gertrud M./Clemens, Wolfgang** (2008): Lebensphase Alter. Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Altersforschung. 3. überarbeitete Auflage. Juventa Verlag, Weinheim und München.
- Baethge, Martin/Baethge-Kinsky, Volker** (2004): Der ungleiche Kampf um das lebenslange Lernen: Eine Repräsentativ-Studie zum Lernbewusstsein und -verhalten der deutschen Bevölkerung. In: edition QUEM, Studien zur beruflichen Weiterbildung im Transformationsprozess, hrsg. von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V., Band 16. Münster.
- Baethge-Kinsky, Volker/Holm, Ruth/Tullius, Knut** (2006): Dynamische Zeiten – langsamer Wandel: Betriebliche Kompetenzentwicklung von Fachkräften in zentralen Tätigkeitsfeldern der deutschen Wirtschaft. Endbericht. Göttingen.
- Baethge, Martin/Baethge-Kinsky, Volker/Holm, Ruth/Tullius, Knut** (2003): Anforderungen und Probleme beruflicher und betrieblicher Weiterbildung. Expertise im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitspapier 76. Düsseldorf.
- Baethge, Martin/Oberbeck, Herbert** (1986): Zukunft der Angestellten. Frankfurt/New York.
- Baethge, Martin/Laging, Jan/Philipps, Veronika/Wieck, Markus** (2010): Perspektiven von Ausbildung und Arbeit im demographischen Wandel. In: Mitteilungen aus dem SOFI, Nr. 10, Nov. 2010.
- Bahn Müller, Reinhard** (1992): Qualifizierung und Weiterbildung als Gegenstand der Tarifpolitik. In: Gewerkschaftliche Bildungspolitik, Heft 10, 1992, S. 228–232.
- Bahn Müller, Reinhard** (2001): Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen. Entgeltssysteme und Entgeltspolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe. München und Mering.
- Bahn Müller, Reinhard** (2002): Diesseits und jenseits des Flächentarifvertrags. Entgeltfindung und Entgeltstrukturen in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Unternehmen. In: Industrielle Beziehungen. 9. Jg. Heft 4, S. 402–424.
- Bahn Müller, Reinhard/Fischbach, Stefanie** (2006): Qualifizierung und Tarifvertrag. Befunde aus der Metallindustrie Baden-Württembergs. Hamburg.

- Bahn Müller, Reinhard/Fischbach, Stefanie/Jentgens, Barbara** (2006): Was nützen und bewirken Qualifizierungstarifverträge? In: WSI-Mitteilungen, Jg. 59, Heft 2, S. 71–79.
- Bathelt, Harald** (1997): Chemiestandort Deutschland: technologischer Wandel, Arbeitsteilung und geografische Strukturen in der Chemischen Industrie. Berlin.
- Behrend, Christoph** (2002): Erwerbsarbeit Älterer im Wandel – demographische Herausforderungen und Veränderungen der Arbeitsgesellschaft, in: ders. (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige, Opladen 2002, Seite 11–30.
- Bellmann, Lutz/Dietz, Martin/Walwei, Ulrich** (2006): Arbeitsmarktpolitik für Ältere: Handlungsbedarf – Instrumente – Perspektiven. In: Prager, Jens U./Schleiter, Andre (Hrsg.) (2006): Länger leben, arbeiten und sich engagieren. Chancen werteschaaffender Beschäftigung bis ins Alter. Verlag Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- Bellmann, Lutz/Kistler, Ernst/Wahse, Jürgen** (2007): Demographischer Wandel. Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen. IAB Kurzbericht 21/2007.
- Bergmeier, Edgar** (2006): Projektrecherche. Wissenschaftliche und praktische Projekte zur Bewältigung des demographischen Wandels in den Unternehmen und Verwaltungen, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Bertelsmann Stiftung, BDA** (Hg.) 2003: Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände** (Hrsg.) (2005/2003): Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer. Internationaler Vergleich und Handlungsempfehlungen. 2. Auflage. Gütersloh.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) (2009): Branchenbezogene Daten der BiBB-CVTS3-Zusatzbefragung 2008.
- Bingler, Klaus/Bosbach, Gerd** (2004): Politik mit dem Hammer: Wie Statistik instrumentalisiert wird. In: Orientierung zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, H. 100, S. 22–26.
- Birg, Herwig** (2000): Perspektiven der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland und Europa. Konsequenzen für die sozialen Sicherungssysteme, Bielefeld.  
<http://www.herwig-birg.de/downloads/dokumente/BVerfG.pdf>, reviewed 21.03.2010.
- Birg, Herwig** (2001): Die demographische Zeitenwende. Der Bevölkerungsrückgang in Deutschland und Europa, 1. Auflage, München.
- Bispinck, Reinhard und WSI-Tarifarchiv** (2005): Tarifliche Senioritätsregelungen. Eine Analyse von tariflichen Regelungen in ausgewählten Tarifbereichen, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) Elemente qualitativer Tarifpolitik, Nr. 59, Düsseldorf.
- Bispinck, Reinhard** (2007): Löhne, Tarifverhandlungen und Tarifsysteem in Deutschland 1995–2005. WSI Diskussionspapier Nr. 150. Düsseldorf. Januar 2007.
- Bispinck, Reinhard/Kirsch, Johannes/Schäfer, Claus** (2003): Projekt Mindeststandards für Arbeits- und Einkommensbedingungen und Tarifsysteem für das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen (MWA). Projektbericht. Düsseldorf. März 2003.
- BKK** (Hg.) 2007: Beschäftigungsfähigkeit erhalten! Strategien und Instrumente für ein langes gesundes Arbeitsleben, Essen: BKK.
- Blings, Jessica** (2008): Informelles Lernen im Berufsalltag. Bedeutung, Potenzial und Grenzen in der Kreislauf- und Abfallwirtschaft. In: Reihe Berufsbildung, Arbeit und Innovation – Dissertationen/Habilitationen, Band 13, Bielefeld.
- BMFSFJ** (2005): Fünfter Altenbericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft. Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen. Bericht der Sachverständigenkommission. Berlin.

- Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang** (Hrsg.) (2005): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Böhm, Stephan A. et al.** (2009): Demographiefeste Unternehmensführung: Strategische Maßnahmen zum Management einer Workingforce. In: Kunisch, Sven/Welling, Christian/Schmitt, Ramona (2009): Strategische Führung auf dem Prüfstand. Chancen und Herausforderungen in Zeiten des Wandels. Berlin, S. 17–33.
- Bosbach, Gerd** (2004): Die modernen Kaffeesatzleser. In: Frankfurter Rundschau, 23. Februar 2004, Nr. 45, S. 6 (Dokumentation).
- Bosch, Gerhard/Kalina, Thorsten** (2005): Entwicklung und Struktur der Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland. In: Institut für Arbeit und Technik (Hg.): Jahrbuch 2005. S. 29–46.
- Bosch, Gerhard/Schief, Sebastian** (2005): Politik für ältere Beschäftigte oder Politik für alle? Zur Teilnahme älterer Personen am Erwerbsleben in Europa. <http://doku.iab.de/externe/2005/ko5o6o7fo3.pdf>, reviewed 16.03.2010.
- Brandenburg, Uwe/Domschke, Jörg-Peter** (2007): Die Zukunft sieht alt aus. Wiesbaden.
- Brasche, Ulrich/Wieland, Susanne** (2000): Alter und Innovation: Befunde aus der Beschäftigungsstatistik. In: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung (69)1, S. 124–141.
- Brenke, Karl** (2010): Fachkräftemangel kurzfristig noch nicht in Sicht. In: Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 46/2010, S. 2–15.
- Briken, Kendra** (2004): Perspektiven für Arbeit in der Chemischen Industrie. Dissertation. Göttingen.
- Brussig, Martin/Knuth, Matthias/Wojtkowski, Sascha** (2009): Altersteilzeit: Zunehmende Beschäftigungsbrücke zum späteren Renteneintritt. Altersübergangsreport 2009–02. Mit Downloadangebot. Duisburg.
- Buchholz, Wolfgang/Kirsch, Therese** (2009): Nachhaltigkeit in Unternehmen. Kurzfassung der Befragungsergebnisse. In: IMB Institut für mittelstandorientierte Betriebswirtschaft (Hg.) (2009): Für die Zukunft richtig aufgestellt? Nachhaltigkeit in Klein- und mittelständischen Unternehmen der EUREGIO. Münster.
- Bundesagentur für Arbeit** (2005): Erwerbspersonenpotential, Erwerbstätigkeit, sozialversicherungspflichtige und geringfügige Beschäftigung. Entwicklung und Struktur 2000–2005. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit** (2007): Erwerbstätigkeit, Beschäftigung und Arbeitslosigkeit. Situation von Älteren am Arbeitsmarkt. Oktober 2007. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit** (2009): Analytikreport der Statistik. Analyse des Arbeitsmarkts für Ältere ab 50 Jahren. Februar 2009. [http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/000200/html/analytik/ue50-analytikreport\\_2009-02.pdf](http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/000200/html/analytik/ue50-analytikreport_2009-02.pdf), reviewed 15.03.2010.
- Bundesagentur für Arbeit** (2010): Analytikreport der Statistik. Analyse des Arbeitsmarkts für Ältere ab 50 Jahren. Februar 2010. [http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/000200/html/analytik/ue50-analytikreport\\_2010-02.pdf](http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/000200/html/analytik/ue50-analytikreport_2010-02.pdf), reviewed 15.03.2010.
- Bundesagentur für Arbeit** (2010): Die Elektroindustrie. Eine Branche mit Zukunft. In: Abi 05/2010, <http://www.abi.de/arbeitsmarkt/branchenreports/elektrobranche06241.htm>, reviewed 12.07.2010.
- Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung** (2005): Raumordnungsbericht. Bonn.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin** (Hrsg.) (2004): Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt, Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin** (2008): Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention – Erfahrungsberichte aus der Praxis. Dortmund.
- Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC)** (2006): Die demographische Welle rollt. In: Informationsbrief 10/2006. Wiesbaden.



**Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC)** (2007): Trend zu höher qualifizierten Arbeitsplätzen. In: Informationsbrief 8/2007. Wiesbaden.

**Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC)** (2010): Informationsbrief 6/2010. Wiesbaden.

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales** (2010): Verzeichnis der für allgemeinverbindlich erklärten Tarifverträge, Stand: 1. Oktober 2010. [http://www.bmas.de/portal/38140/property=pdf/arbeitsrecht\\_\\_verzeichnis\\_\\_allgemeinverbindlicher\\_\\_tarifvertraege.pdf](http://www.bmas.de/portal/38140/property=pdf/arbeitsrecht__verzeichnis__allgemeinverbindlicher__tarifvertraege.pdf)

**Bundesministerium für Bildung und Forschung** (Hrsg.) (2010): Demographischer Wandel – (k)ein Problem! Werkzeuge für Praktiker – von Betrieben für Betriebe. Berlin.

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend** (Hrsg.) (2008): Erfahrung rechnet sich. Aus Kompetenzen Älterer Erfolgsgrundlagen schaffen. Berlin.

**Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie** (Hrsg.) (2007): Ratgeber Demographie. Tipps und Hilfen für Betriebe. Berlin.

**Christopherson, Susan** (2001): Lean retailing in marktliberalen und koordinierten Wirtschaften. In: Rudolph, Hedwig (Hg.) (2001): Aldi oder Arkaden, Berlin.

**Clemens, Wolfgang** (2010): Lebensläufe im Wandel – Gesellschaftliche und sozialpolitische Perspektiven. In: Naegele, Gerhard (Hrsg.): Soziale Lebenslaufpolitik. Wiesbaden, S. 86–109.

**Commerzbank AG** (Hrsg.) (2009): Abschied vom Jugendwahn? Unternehmerische Strategien für den demographischen Wandel. Frankfurt a. M.

**Dehne, Peter** (2006): Abseits ist, wenn der Schiedsrichter pfeift! Periphere Regionen auf dem Weg ins Abseits? In: Dehne, Peter (Hrsg.): Gedanken zur Entwicklung ländlicher Räume in Mecklenburg-Vorpommern. Ergebnisse der Arbeitsgruppe ›Nachhaltige Entwicklung in den Regionen‹ des Wissenschaftlichen Beirats des Umweltministeriums Mecklenburg-Vorpommern. Neubrandenburg, S. 7–27.

**Deller, Jürgen** et al. (2008): Personalmanagement im demographischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess. Heidelberg.

**Delsen, Lei/Hutsebaut, Martin/Reissert, Bernd** (2001): Vom vorzeitigen zum gleitenden Übergang in den Ruhestand in der Europäischen Union. In: Boulin, Jean-Yves/Hoffmann, Reiner (Hrsg.) (2001): Neue Wege in der Arbeitszeitpolitik. Lebensarbeitszeit und neue Arbeitsorganisation. Verlag Westfälisches Dampfboot. Münster.

**Demographie-Report Maschinenbau NRW** (2007), <http://www.age-management.net/downloads/download.php?id=58>, reviewed 19.07.2010.

**Destatis** (2010): Arbeitsmarkt. Erwerbstätige im Inland nach Wirtschaftssektoren. Deutschland. <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Zeitreihen/LangeReihen/Arbeitsmarkt/Content75/lrwr13a,templatelId=renderPrint.psml>, reviewed 02.06.2010.

**Detje, Richard/Dörre, Klaus/Urban, Hans-Jürgen** (2003): Brauchen wir eine neue Initiative zur Humanisierung der Arbeit? Neue Unübersichtlichkeit und arbeitspolitisches Vakuum. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 8–9, Seite 492–500.

**DGB Bundesvorstand** (2009): Arbeitsmarkt aktuell. Krise trifft Junge und Ältere besonders stark. Berlin. [http://www.dgb.de/themen/themen\\_a\\_z/abisz\\_doks/a/arbeitsmarkt\\_aktuell\\_05\\_09.pdf/view?showdesc=1](http://www.dgb.de/themen/themen_a_z/abisz_doks/a/arbeitsmarkt_aktuell_05_09.pdf/view?showdesc=1), reviewed 16.03.2010.

**DGB-Index Gute Arbeit** (2008): Sonderauswertung: Arbeitsfähig bis zur Rente? Berlin.

**DGB-Index Gute Arbeit** (2009): Der Report 2009. Wie die Beschäftigten die Arbeitswelt in Deutschland beurteilen. [http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/dgb-index\\_2009/ergebnisse/data/dgb-index\\_gute\\_arbeit\\_2009\\_-\\_der\\_report.pdf](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/dgb-index_2009/ergebnisse/data/dgb-index_gute_arbeit_2009_-_der_report.pdf), reviewed 21.07.2010.

**DGB-Index Gute Arbeit GmbH** (2009a): DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2009. DGB-Index Gute Arbeit GmbH, Berlin.



**DGB-Index Gute Arbeit GmbH** (2009b). Datenbestand der Repräsentativerhebung 2009. DGB-Index Gute Arbeit GmbH, Berlin.

**DGB** (2010a): Mitgliederzahlen 2009. <http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2000-2009>, reviewed 19.07.2010.

**DGB** (2010b): Mitgliederzahlen 2008. <http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2000-2009>, reviewed 19.07.2010.

**DGB** (2010c): Mitgliederzahlen 2000. <http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2000-2009>, reviewed 19.07.2010.

**DGB** (2010): Mitgliederentwicklung. Täglich 795 neue Mitglieder, in: Einblick. Gewerkschaftlicher Monatservice, reviewed 08.02.2010.

**Dietz, Berthold** (2002): Lebenserwartung, Morbidität und Mortalität im Alter, in: Sozialer Fortschritt 12/2002, S. 307–314.

**Ebert, Andreas/Fuchs, Tatjana/Kistler, Ernst**, 2006: Arbeiten bis 65 oder gar bis 67? – Die Voraussetzungen fehlen. In: WSI-Mitteilungen 9/2006, S. 492–499.

**Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne** (2008): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2007. In: WSI-Mitteilungen Heft 9, 2008.

**Elsner, Gine** (2005): Der Arbeitsbewältigungsindex: Eine Bewertung aus arbeitsmedizinischer Sicht. 18. Januar 2005. [www.arbeitsfaehigkeit.net/pdf\\_files/downloads/WAI\\_Debatte/eine\\_bewertung\\_aus\\_arbmed\\_sicht.pdf](http://www.arbeitsfaehigkeit.net/pdf_files/downloads/WAI_Debatte/eine_bewertung_aus_arbmed_sicht.pdf), reviewed 11.5.09.

**Engstler, Heribert** 2006: Erwerbsbeteiligung in der zweiten Lebenshälfte und der Übergang in den Ruhestand. In: Tesch-Römer, C./Engstler, H./Wurm, S. (Hrsg.), 2006: Sozialer Wandel und individuelle Entwicklung in der zweiten Lebenshälfte. Wiesbaden.

**Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Hrsg.)** (1997): Maßnahmen zur Bekämpfung der Altersbarrieren in der Erwerbstätigkeit. Zusammenfassung des Forschungsprojekts. Luxemburg. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1997/18/de/1/ef9718de.pdf>, reviewed 27.09.2010.

**Eurostat**, 2008: Pressemitteilung 104/2008. Erwerbstätigenquote in der EU27 in 2007 auf 65,4 Prozent gestiegen. Zunahme der Quote der Frauen auf 58,3 Prozent. [http://www.eds-destatis.de/de/press/download/08\\_07/104-2008-07-22.pdf](http://www.eds-destatis.de/de/press/download/08_07/104-2008-07-22.pdf), reviewed 16.03.2010.

**Eurostat** (2010): Pressemitteilung 117/2010. Erwerbstätigenquote in der EU27 fiel auf 64,6 Prozent im Jahr 2009. [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment\\_unemployment\\_lfs/data/database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_lfs/data/database), reviewed 21.03.2010.

**Fasshauer, Stephan** (2005): Die Folgen des demographischen Wandels für die gesetzliche Rentenversicherung. In: Kerschbaumer, Judith/Schroeder, Wolfgang (Hrsg.) (2005): Sozialstaat und demographischer Wandel. Herausforderungen für Arbeitsmarkt und Sozialversicherung. Wiesbaden, S. 67–96.

**Feldes, Werner** (2007): Alternsgerechte und lernförderliche Gestaltung der Arbeit. In: IG Metall Projekt Gute Arbeit (Hrsg.) (2007): Handbuch Gute Arbeit. Handlungshilfen und Materialien für die berufliche Praxis. Hamburg, S. 179–250.

**Frerichs, Frerich** (1998): Älterwerden im Betrieb. Beschäftigungschancen und -Risiken im demographischen Wandel. Opladen, Wiesbaden.

**Freude, Gabriele/Pech, Eberhard** (2005): Demographischer Wandel, Gesundheit und Arbeitsfähigkeit. In: Kerschbaumer, Judith/Schroeder, Wolfgang (Hrsg.) (2005): Sozialstaat und demographischer Wandel. Herausforderungen für Arbeitsmarkt und Sozialversicherung. Wiesbaden, S. 185–222.

**Frosch, Katharina** (2009): Do only new brooms sweep clean? A review on workforce age and innovation. MPIDR Working Paper WP 2009–005.

- Fuchs, Johann/Dörfler, Katrin**, 2005: Demographische Effekte sind nicht mehr zu bremsen. Projektion des Arbeitsangebots bis 2050. In: IAB Kurzbericht, 11/2005.
- Georg, Arno/Barkholdt, Corinna/Frerichs, Frerich** (2005): Modelle altersgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten. Dortmund, Berlin, Dresden.
- Gerlmaier, Anja** (2007): Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit: Gesundheit und Prävention. In: Länge, Theo W./Menke, Barbara (Hrsg.): Generation 40plus. Demographischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. Bielefeld, S. 105–135.
- Gesamtmetall** (Hrsg.) (2003): Veränderungen der Arbeitswelt in der Metall- und Elektro-Industrie. Eine Befragung von Unternehmensleitungen und Mitarbeitern. Köln.
- Gesamtmetall** (2008): Geschäftsbericht 2007/08. Gestaltung sozialpolitischer Entscheidungen. Berlin.
- Gesamtmetall** (2009a): Die Metall- und Elektro-Industrie in der Bundesrepublik Deutschland in Zahlen. Ausgabe 2009. Berlin.
- Gesamtmetall** (2009b): Altersstruktur in der MuE-Industrie nach Betriebsgröße. <http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/030FD747772F91BEC125706600550BCB?OpenDocument&popup=1>, reviewed 12.06.09.
- Gesamtmetall**, 2010: Die Metall- und Elektro-Industrie im Portrait. [http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/DE\\_Die\\_M+E-Industrie](http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/DE_Die_M+E-Industrie), reviewed 19.05.2010.
- Gesamtmetall** (2010a): Die Metall- und Elektro-Industrie im Portrait. [http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/DE\\_Die\\_M+E-Industrie](http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/DE_Die_M+E-Industrie), reviewed 19.05.2010.
- Gesamtmetall** (2010b): Materialien. Gewinne in der M+E-Industrie. April 2010.
- Gesamtmetall** (2010c): Die wirtschaftliche Lage der M+E-Industrie im ersten Vierteljahr 2010. [http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/konjunkturbericht/\\$file/Konjunktur.pdf](http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/konjunkturbericht/$file/Konjunktur.pdf), reviewed 26.05.2010.
- Gesamtmetall** (2010d): Umsatz in der Metall- und Elektroindustrie seit 1970. <http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/Graph/fa2fbee411e80255c1256bd0003972c9?OpenDocument&popup=1>, reviewed 13.07.2010.
- Gesamtmetall** (2010e): Arbeitsmarkt. <http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/Graph/6A0A32C38637A0D4C125731C003092EB?OpenDocument&popup=1>, reviewed 13.07.2010.
- Geschonke, Carola Melitta** (2008): Die demographische Entwicklung in Deutschland. In: Kerschbauer, Judith et al: Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Perspektiven und Chancen für Beschäftigte und Unternehmen. Frankfurt/Main, S. 23–40.
- Giesecke, Johannes/Wotschack, Philip**, 2009: Flexibilisierung in Zeiten der Krise: Verlierer sind junge und gering qualifizierte Beschäftigte. WZBrief Arbeit 1/2009. Berlin.
- Glaubitz, Jürgen** (2001): Hoffnungsträger oder Sorgenkind: Konzentration und Beschäftigung im Einzelhandel. In: Baethge, Martin/Wilkens, Ingrid (Hg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung. Opladen, S. 181–205.
- Grewer, Hans et al.** (2006): Der innovative Ältere. Warum die Entwickleruhr länger als sieben Jahre tickt. Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V. (iso) (Hrsg.), Saarbrücken.
- Grumbach, Jürgen/Ruf, Urs Peter** (2007): Demographischer Wandel in der Arbeitswelt: Handlungsrahmen und Handlungsfelder von Unternehmen, Gewerkschaften und Staat. In: Länge, Theo W./Menke, Barbara (Hrsg.): Generation 40plus. demographischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. Bielefeld, S. 33–67.
- Hans-Böckler-Stiftung** 2009: Demographie im Wandel. Impulse für eine altersgerechte Erwerbsarbeit, Düsseldorf.

- Haipeter, Thomas** (2009): Erosion der industriellen Beziehungen? Die Folgen der Globalisierung für Tarifsysteem und Mitbestimmung in der deutschen Automobilindustrie. In: **Lehndorf, Steffen** (Hrsg.): Abriss, Umbau, Renovierung? Studien zum Wandel des deutschen Kapitalismusmodells. Hamburg, S. 47–81.
- Hasselhorn, Hans-Martin/Seibt, Reingard/Tielsch, Rainer/Müller, Bernd Hans** (2005) Der Work Ability Index – Fluch oder Segen? [http://www.gutearbeit-online.de/archiv/hintergrund/2005\\_04\\_wai.doc](http://www.gutearbeit-online.de/archiv/hintergrund/2005_04_wai.doc), reviewed 18.05.2009.
- Hayn, Bernhard** (2007): Die Alten bleiben an Bord. Demographischer Wandel als Herausforderung für Unternehmen. Tectum Verlag, Marburg.
- Handelsverband Deutschland HDE** (2010): Der deutsche Einzelhandel. Zahlen und Fakten. <http://www.einzelhandel.de/pb/site/hde/node/1213371/Lde/index.html>; Seitenabruf vom 18.11.2010.
- Heine, Hardwig/Mautz, Rüdiger, unter Mitarbeit von Michael Schumann** (1989): Industriearbeiter contra Umweltschutz? Frankfurt/M., New York.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut** (2009): Innovative Arbeitspolitik im Maschinenbau? Soziologisches Arbeitspapier 26/2009. Dortmund.
- Hofmann, Herbert** (2008): Altersteilzeit und Altersversorgung in der Metall- und Elektroindustrie. In: ifo Schnelldienst 3/2008, S. 15–20.
- Holz, Melanie/Da-Cruz, Patrick** (2007): demographischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. Wiesbaden.
- Huber, Berthold/Burkhard, Oliver/Schlette, Marc** (2008): Qualitative Tarif- und Betriebspolitik als Zukunftsaufgabe für Gewerkschaften. In: Wagner, Hilde (Hrsg.): Arbeit und Leistung – gestern & heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld. Hamburg, S. 207–225.
- Husemann, R./Duben, K./Lauterbacher, C./Vonken, M.** (2003): Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer. Wirtschaftsverlag NW. Verlag für neue Wissenschaft. Dortmund/Berlin/Dresden.
- IfaA** (Hrsg.) (2009): Der demographiefeste Betrieb, Köln.
- IG Metall** (Hrsg.) (2005a): ›Auf dem Weg zur altersgerechten Automobilfabrik. Initiativen, Maßnahmen, Konzepte, Frankfurt/Main.
- IG Metall** (Hrsg.) (2005b): Arbeitsbewältigungsindex (ABI). Gefährlicher Weg. In: metall 7/2005, S. 4.
- IG Metall** (2006): Ergebnisse der Betriebsratswahlen 2006. IG Metall Vorstand FB Betriebs- und Mitbestimmungspolitik. Frankfurt.
- IG Metall** (Hrsg.) (2007a): Handbuch ›Gute Arbeit‹. Handlungshilfen und Materialien für die betriebliche Praxis, Hamburg.
- IG Metall** (Hrsg.) (2007b): Betriebliche Handlungsansätze zur Gestaltung des demographischen Wandels in zehn Industrieunternehmen, Frankfurt/Main.
- IG Metall** (2009a): Pressemeldung Nr. 3/2009. IG Metall stoppt Mitgliederrückgang. [http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/internet/style.xsl/view\\_pressemeldung.htm?seitenid=496](http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/internet/style.xsl/view_pressemeldung.htm?seitenid=496), reviewed 19.07.2010.
- IG Metall** (2009b): Pressemeldung Nr. 48/2009. IG Metall-Vorstandsmitglied Hans-Jürgen Urban: ›Rente mit 67 muss dringend ausgesetzt werden.‹ [http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/internet/style.xsl/view\\_pressemeldung.htm?seitenid=542](http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/internet/style.xsl/view_pressemeldung.htm?seitenid=542), reviewed 01.06.2010.
- IG Metall** (2010a): Mehr Aufträge, aber niedriges Produktionsniveau. Krise ist noch nicht sicher überwunden. [http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/internet/style.xsl/view\\_2329.htm](http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/internet/style.xsl/view_2329.htm), reviewed 13.07.2010.
- IG Metall** (2010b): Umsatz soll steigen. Wachstumsprognosen für 2010. [http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/SID-oA456501-83649506/internet/style.xsl/view\\_3012.htm](http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/SID-oA456501-83649506/internet/style.xsl/view_3012.htm), reviewed 13.07.2010.

**Initiative neue Qualität der Arbeit** (Hrsg.) (2005): Demographischer Wandel und Beschäftigung. Plädoyer für neue Unternehmensstrategien (Memorandum, 2. akt. Aufl.), Dortmund.

**Initiative neue Qualität der Arbeit** (2010): Übersicht: Instrumente zur Altersstrukturanalyse, <http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/TIKs/Demographischer-Wandel/PDF/altersstrukturanalyse-ueberblick,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf>, reviewed 15.09.2010.

**Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen** (2002a): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg.

**Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen** (2002b): Kapitel 7. Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: **Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian** (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Berlin, S. 85–101. [www.abi-nrw.de/mediabig/182A.pdf](http://www.abi-nrw.de/mediabig/182A.pdf), reviewed 30.4.09.

**Jakob, Johannes/Kolf, Ingo**, 2007: Mehr Beschäftigung für Ältere? Die ›Initiative 50plus‹ der Bundesregierung: Nur ein Tropfen auf den heißen Stein. In: Soziale Sicherheit 4/2007, S. 125–130.

**Jasper, Gerda** (2004): Unterschiedliche Potentiale jüngerer und älterer Mitarbeiter erschließen und nutzen. In: Busch, Rolf (Hrsg.) (2004): Alternsmanagement im Betrieb. Ältere Arbeitnehmer – zwischen Frühverrentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit. S. 219–241.

**Juch, Antje** (2009): Erwerbstätigkeit im Alter. Personalwirtschaftliche Gestaltungsmöglichkeiten angesichts älterer Belegschaften. In: Schriften des Instituts für Unternehmensführung der Georg-August-Universität Göttingen, Band 11.

**Kädtler, Jürgen** (2006): Sozialpartnerschaft im Umbruch. Hamburg.

**Kalkowski, Peter** (2008): Ist der Flächentarifvertrag für den Einzelhandel noch zu retten? Rahmenbedingungen und Konturen einer Entgeltstrukturreform. Arbeitspapier. Göttingen, November 2008.

**Kaufmann, Franz-Xaver** (2005): Schrumpfende Gesellschaft. Vom Bevölkerungsrückgang und seinen Folgen. Bonn.

**Katenkamp, Olaf/Martens, Helmut/Georg, Arnon** (2011): Evaluation des Tarifvertrages ›Demographischer Wandel‹ in der Eisen- und Stahlindustrie. Bericht an die Hans-Böckler-Stiftung, Projekt-Nr. 2008-111-3. Dortmund, Mai 2011.

**Keller, Bernd** (2008): Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive, 7., völlig überarbeitete Auflage, München.

**Keller, Bernd** (2007): ver.di – quo vadis? In: WSI-Mitteilungen 9. S. 467–474.

**Kemme, Jutta** (2008): Die demographische Herausforderung als Verbandsaufgabe, In: Neuen Zeitschrift für Arbeitsrecht, Beilage zu Heft 7/2008. [http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/DE\\_Herausforderung\\_Demographischer\\_Wandel](http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/DE_Herausforderung_Demographischer_Wandel), reviewed 02.06.2010.

**Kern, Horst/Schumann, Michael** (1990): Das Ende der Arbeitsteilung? München.

**Kerschbaumer, Judith/Schroeder, Wolfgang** (Hrsg.) (2005a): Sozialstaat und demographischer Wandel. Herausforderungen für Arbeitsmarkt und Sozialversicherung. Wiesbaden.

**Kerschbaumer, Judith/Schroeder, Wolfgang** (2005b): Demographischer Wandel ist gestaltbar: Kein Mythos und kein Drama. In: Kerschbaumer, Judith/Schroeder, Wolfgang (Hrsg.) (2005): Sozialstaat und demographischer Wandel. Herausforderungen für Arbeitsmarkt und Sozialversicherung. Wiesbaden, S. 9–20.

**Kerschbaumer, Judith et al.** (2008): Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Perspektiven und Chancen für Beschäftigte und Unternehmen.

- Kettner, Anja** (2007): Fachkräftemangel? Eine Analyse der Veränderungen von Stellenbesetzungszeiten nach Branchen zwischen 2004 und 2006. IAB, Nürnberg.
- Kistler et al.** (2006): Altersgerechte Arbeitsbedingungen. Machbarkeitsstudie (Sachverständigenutachten) für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund, Berlin, Dresden.
- Kistler, Ernst** (2007): Demographische Herausforderungen für das Personalmanagement. In: Gramlich, Dieter/Träger, Manfred (Hrsg.): Herausforderungen einer zukunftsorientierten Unternehmenspolitik: Ökonomie, Umwelt, Technik und Gesellschaft als Determinanten. Wiesbaden, S. 170–188.
- Kistler, Ernst/Ebert, Andreas/Stecker, Christina** (2007): Steigende Beschäftigung Älterer: Sind wir wirklich auf dem richtigen Weg? Deutsche Rentenversicherung 10/2007, S. 651–664.
- Kistler, Ernst** (2008): »Alternsgerechte Erwerbsarbeit«. Ein Überblick über den Stand von Wissenschaft und Praxis. Böckler Forschungsmonitoring 7. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Klöß, Hans-Peter** (2009): Arbeitsmarktpolitik seit 2003: Reformbilanz und Handlungsbedarf. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 27/2009.
- Köchling, Annegret** (2010): Werkzeuge zur demographieorientierten Analyse und Planung. In: BMBF (Hrsg.): Demographischer Wandel – (k)ein Problem! Werkzeuge für Praktiker – von Betrieben für Betriebe. Berlin, Bonn. S. 16–18.
- Kocka, Jürgen/Staudinger, Ursula** (Hrsg.) (2009): Gewonnene Jahre. Empfehlungen der Akademiengruppe Altern in Deutschland, Stuttgart.
- Kruse, Andreas** (2009): Arbeitsmodelle der Zukunft. Lebenszyklusorientierung und veränderte Personalaltesstrukturen, In: Roman Herzog Institut (Hrsg.) (2009): Position Nr. 6. München.
- Kuckartz, Udo et al.** (2007): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. Wiesbaden.
- Kuhlmann, Martin** (2004): Modellwechsel? Die Entwicklung betrieblicher Arbeits- und Sozialstrukturen in der deutschen Automobilindustrie. Berlin.
- Kuhlmann, Martin/Sperling, Hans Joachim/Balzert, Sonja** (2004): Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Good-Practice-Beispiele aus dem Maschinenbau, der Automobil-, Elektro- und Chemischen Industrie. Berlin.
- Kuhlmann, Martin** (2007): Jenseits von Gruppenarbeit – Perspektiven der Arbeitspolitik. In: Peter, Gerd: Grenzkongflikte der Arbeit. Die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik. Hamburg, S. 129–143.
- Kuhlmann, Martin** (2009): Perspektiven der Arbeitspolitik nach der Krise: Entwicklungslinien und Handlungsbedingungen. In: WSI Mitteilungen 12/2009, S. 675–682.
- Langhoff, Thomas** (2009): Den demographischen Wandel in Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Heidelberg.
- Latniak, Erich/Voss-Dahm, Dorothea/Elsholz, Uwe/Gottwald, Mario/Gerisch, Silvia** (2010): Umsetzung demographiefester Personalpolitik in der Chemischen Industrie: Inhaltliche und prozessuale Analyse betrieblicher Vorgehensweisen. Abschlussbericht für die Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Lorenz, Frank/Schneider, Günter** (Hrsg.) (2008): Alternsgerechtes Arbeiten. Der demographische Wandel in den Belegschaften, Hamburg.
- Mansel, Bernd** (2009): »Alles irgendwie unterwegs.«: Die Umsetzung des Demografie-Tarifvertrags in der Eisen- und Stahlindustrie. In: Schröder, L./Urban, H.J. (Hrsg.): Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften. Frankfurt, S. 289–297.
- Matthäi, Ingrid/Morschhäuser, Martina** (2009): Länger arbeiten in gesunden Organisationen. Praxishilfe zur alternsgerechten Arbeitsgestaltung in Industrie, Handel und Öffentlichem Dienst. Saarbrücken.

- Metz, Marcus** (2010): Die Umsetzung der Demographietarifverträge aus Sicht der HesenChemie. In: Schack/Volkwein (Hg.), S. 12–22.
- Micheel, Frank** (2005): Die demographische Entwicklung in Deutschland und ihre Implikationen für Wirtschaft und Soziales. In: Kerschbaumer, Judith/Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Sozialstaat und demographischer Wandel. Herausforderungen für Arbeitsmarkt und Sozialversicherung. Wiesbaden, S. 43–66.
- Moraal, Dick/Lorig, Barbara/Schreiber, Daniel/Azeez, Ulrike** (2009): Ein Blick hinter die Kulissen der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland. Daten und Fakten der nationalen CVTS3-Zusatzerhebung. BiBB-Report, Heft 7, Januar 2009.
- Morschhäuser, Martina** (2000): Personalentwicklung oder Personalaustausch? – Perspektiven alternsbezogener Personalplanung. In: von Rothkirch, Christoph (Hg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Beiträge Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung. Ed. Sigma. Berlin.
- Morschhäuser, Martina/Ochs, Peter/Huber, Achim** (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Morschhäuser, Martina** (2006): Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Berlin.
- Naegele, Gerhard** (2004): Verrentungspolitik und Herausforderungen des demographischen Wandels in der Arbeitswelt. In: Cranach, Mario von/Schneider, Hans-Dieter/Ulich, Eberhard/Winkler, Ruedi (Hrsg.): Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle. Berlin, Stuttgart, Wien, S. 189–223.
- Naegele, Gerhard/Sporket, Mirko** (2007): Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Betrieb. Betriebliche Fallbeispiele zur Beschäftigungsförderung in ausgewählten Ländern der Europäischen Union. Projektbericht, Projekt 2004–673–3. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Naegele, Gerhard** (2008): Den demographischen Wandel als sozialpolitische Gestaltungsaufgabe nutzen – Perspektiven für eine soziale Lebenslaufpolitik. Dortmund. <http://www.ffg.uni-dortmund.de/medien/publikationen/FfG-Naegele-Soziale-Lebenslauf-politikVortrag04.08.pdf>, reviewed 17.11.2010.
- Noefer, Katrin et al.** (2009): Innovatives Verhalten über die Altersspanne. Effekte von Feedback, Unterstützung der horizontalen Mobilität und entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit. In: Zeitschrift für Personalpsychologie 8 (2), S. 47–58.
- North, Douglass C.** (2009 [1981]): Institutions, institutional change and economic performance. 27. Aufl. Cambridge [u.a.].
- Oberbeck, Herbert** (2001): Zum Verhältnis von Dienstleistungsqualität und Dienstleistungsbeschäftigung. In: Baethge, Martin/Wilkens, Ingrid (Hg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung. Opladen, S. 71–83.
- Pack, Jochen et al.** (2000): Zukunftsreport demographischer Wandel – Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. Bonn. <http://www.demographie-transfer.iao.fraunhofer.de/literatur/Zukunft-dt.pdf>, reviewed 27.09.2010.
- Pierson, Paul** (2004): Politics in time – History, Institutions and Social Analysis, Princeton.
- Prezewowsky, Michel** (2007): Demographischer Wandel und Personalmanagement. Potsdam.
- Reindl, Josef** (2009): Die Abschaffung des Alters – Eine Kritik des optimistischen Altersparadigmas. In: Leviathan (37):160–172.
- Rimbach, Astrid** (2009): Altersgerechte Personalentwicklung. In: Nieder, Peter/Michalk, Silke (Hrsg.): Modernes Personalmanagement. Grundlagen. Konzepte. Instrumente. Weinheim.



- Schack, Axel/Volkwein, Clemens** (Hg.) (2010): Der Demographie-Tarifvertrag in der Hessischen Praxis. Wiesbaden.
- Schroeder, Wolfgang/Silvia, Stephen J.** (2003): Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. In: Schroeder, Wolfgang/ Wessels, Bernhard (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch. S. 246–272.
- Schulz, Judith/Windelband, Lars** (2008): Fachkräftemangel in der Metall- und Elektroindustrie im europäischen Vergleich. In: ITB/Forschungsberichte 37/2008, Bremen.
- Schumann, Michael** (1998): Frisst die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit?, in: H. Hirsch-Kreinsen/H. Wolf (Hrsg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik). Berlin, Seite 19–30.
- Schumann, Michael** (2003): Metamorphosen von Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein. Kritische Industriosozologie zwischen Taylorismusanalyse und Mitgestaltung innovativer Arbeitspolitik. Hamburg.
- Schumann, Michael/Baethge-Kinsky, Volker/Kuhlmann, Martin/Kurz, Cornelia/Neumann, Uwe** (1994): Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Berlin.
- Schwitzer, Helga/Ohl, Kay/Rohnert, Richard/Wagner, Hilde** (Hrsg.) (2010): Zeit, dass wir was drehen – Perspektiven der Arbeitszeit- und Leistungspolitik. Hamburg.
- Seifert, Hartmut** (1998): Modellwechsel durch Arbeitszeitkonten. In: Klenner, Christina/Seiffert, Hartmut (Hrsg.): Zeitkonten – Arbeit à la carte. Neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung. VSA-Verlag. Hamburg.
- Seltz, Rüdiger** (1986). Re-Organisation von Kontrolle im Industriebetrieb. In: Seltz, R./Mill, U./Hildebrandt, E. (Hrsg.): Organisation als soziales System. Berlin, S. 13–32.
- Senett, Richard** (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. 8. Auflg. Berlin Verlag. Berlin.
- Sperling, Hans-Joachim** (2008): Vom Lohnrahmentarifvertrag II zu Auto 5000. Stationen einer tarifpolitischen Rahmung innovativer Arbeitspolitik. In: Wagner, Hilde (Hg.): Arbeit und Leistung – gestern & heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld. Hamburg, S. 125–140.
- Statistisches Bundesamt**, 2009a: Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin. <https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,Warenkorb.csp&action=basketadd&id=1024897>, reviewed 08.03.2010.
- Statistisches Bundesamt**, 2009b: Statistisches Jahrbuch 2009 für die Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt**, 2009c: Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt**, 2010c: Jahresstatistik Einzelhandel (WZ 52) 2010. Wiesbaden. Seitenabruf am 30.06.2010.
- Steinkühler, Franz** (2008): Menschengerechte Arbeit – geschichtliche Herausforderung und Gegenwartsaufgabe. Durchsetzung und Bedeutung des Lohnrahmentarifvertrages II. In: Wagner, Hilde (Hg.): Arbeit und Leistung – gestern & heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld. Hamburg, S. 83–96.
- Szymanski, Hans/Lange, Andrea/Berens, Tobias** (2009): Die Bilanzierung von Instrumenten zur Gestaltung des demographischen Wandels. Forschung Projekt F 2167. Dortmund, Berlin, Dresden.
- Tesch-Römer, Clemens/Wurm, Susanne** (2009): Theoretische Positionen zum Alter und Altern. In: Beiträge zur Gesundheitsberichterstattung des Bundes. Gesundheit im Alter. Böhm, Karin/Tesch-Römer, Clemens/Ziese, Thomas (Hrsg.), Berlin.

- Thiede, Reinhold** (2005): Altersteilzeit und demographischer Wandel aus Sicht der gesetzlichen Rentenversicherung. In: Kerschbaumer, Judith/Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Sozialstaat und demographischer Wandel. Herausforderungen für Arbeitsmarkt und Sozialversicherung. Wiesbaden, S. 173–184.
- Tippelt, R./Schmidt, B./Schnurr, S./Sinner, S./Theisen, C.** (2009): Bildung Älterer – Herausforderungen des demographischen Wandels. Bielefeld: Bertelsmann.
- VDA** (2010): Jahresbericht 2010. <http://www.vda.de/de/downloads/746/>, reviewed 21.07.2010.
- Verband der Chemischen Industrie e. V. (VCI)** (2009a): Chemiewirtschaft in Zahlen 2009. September 2009. Frankfurt.
- Verband der Chemischen Industrie e. V. (VCI)** (2009b): Auf einen Blick. Chemische Industrie 2009. August 2009. Frankfurt.
- Voss-Dahm, Dorothea/Lehndorff, Steffen** (2003): Lust und Frust in moderner Verkaufsarbeit. Beschäftigungs- und Arbeitszeittrends im Einzelhandel. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik. Gelsenkirchen.
- Voss-Dahm, Dorothea** (2009): Über die Stabilität sozialer Ungleichheit im Betrieb. Verkaufsarbeit im Einzelhandel. Berlin.
- Voswinkel, Stefan** (2005): Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit. Berlin.
- Walter, Uta** (2010): Standards des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. In: Badura, Bernhard/Walter, Uta/Hehlmann, Thomas (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. 2. Auflage, Heidelberg, S. 147–163.
- Warich, Bert** (WABE Institut) (2009): Einzelhandel. Branchendaten. Ausgabe 2009. Hg.: ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Fachbereich Handel, Bereich Branchenpolitik. Berlin.
- Warich, Bert** (WABE Institut) (2010a): Einzelhandel. Branchendaten. Ausgabe 2010. Hg.: ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Fachbereich Handel, Bereich Branchenpolitik. Berlin.
- Warich, Bert** (WABE Institut) (2010b): Teilbranchenanalyse Lebensmitteleinzelhandel. Branchenüberblick und Konzerndaten. Hg.: ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Fachbereich Handel, Bereich Branchenpolitik. Ausgabe 2010. Januar 2010. Berlin.
- West, Klaus** (2010): Sozialpartnerschaft und tarifpolitisches Umsetzungsregime. In: Schack/Volkwein (Hg.), S. 6–11.
- Wild-Wall, Nele/Gajewski, Patrick/Falkenstein, Michael** (2009): Kognitive Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie 4/2009. S. 299–304.
- Wirth, Carsten** (1999): Unternehmungsvernetzung, Externalisierung von Arbeit und industrielle Beziehungen: die negotiation of order von ausgewählten Netzwerkbeziehungen einer Warenhausunternehmung. München und Mering.
- Wittke, Volker** (1999): Globalisierungsstrategien in der Mikroelektronik. In: Dostal, Werner/Kupka, Peter (Hrsg.): Globalisierung, veränderte Arbeitsorganisation und Berufswandel. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. BeitrAB 240, S. 217–245.
- Wortmann, Michael** (2003): Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels. WZB-discussion paper SP III 2003–202 a. August 2003. Berlin.
- Wurm, Susanne** (2006): Gesundheitliche Potenziale und Grenzen älterer Erwerbspersonen. In: Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hg.), Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer: Voraussetzungen und Möglichkeiten, S. 10–97. LIT Verlag, Berlin.
- Wurm, Susanne/Tesch-Römer, Clemens** (2007): Stand der Altersforschung: Implikationen für Prävention und Gesundheitsförderung. In: Informationsdienst Altersfragen 2007(01): 2–6.



## INQA-Berichte

- 1 Anwendungssichere chemische Produkte
- 2 Beispielsammlung ›Gute Praxis‹: Fehlbelastung am Arbeitsplatz (vergriffen)
- 3 Leitfaden zur erfolgreichen Durchführung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen im Betrieb – Schwerpunkt: Muskel-Skelett-Erkrankungen
- 4 Die Zukunft der Büroarbeit
- 5 Gesünder arbeiten in Call Centern
- 6 Handlungsleitfaden für das betriebliche Gesundheitsmanagement in Entsorgungsunternehmen
- 7 Unterweisung: Führen, Beteiligen, Erkennen und Vermindern von psychischen Belastungen
- 8 Seminarkonzeption – Betriebliche Gesundheitsförderung
- 9 Erfolgsfaktor Gesundheit – Tagungsbericht zum INQA-Personalforum am 11. November 2004 in Berlin
- 10 Gute Mitarbeiterführung – Psychische Fehlbelastung vermeiden
- 11 Qualität der Arbeit verbessern – Psychische Fehlbelastung im Betrieb vermeiden
- 12 Gesund Pflegen im Krankenhaus
- 13 Gute Arbeitsgestaltung in der Altenpflege
- 14 Gute Lösungen in der Pflege
- 15 Fit For Job – Teilprojekt ›Arbeitsmedizinische Aspekte‹
- 16 Gesund Pflegen in der Altenpflege
- 17 Lebenslanges Lernen
- 18 Mehr Ältere in Beschäftigung – Wie Finnland auf den demographischen Wandel reagiert
- 19 Was ist gute Arbeit?
- 20 Fit For Job – Abschlussbericht
- 21 Gute Arbeit im Büro?!
- 22 Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur – Vision oder Erfolgsstory? Frühjahrstagung 2006
- 23 Arbeitsschutz bringt Aufschwung – Merkblätter zum Arbeits- und Gesundheitsschutz in der ambulanten Pflege
- 24 Mobile Learning
- 25 Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Erfolg
- 26 Neue Qualität des Bauens: Entwicklungen – Erfahrungen – Praxishilfen
- 27 Demographie-Werkstatt Deutschland
- 28 Was ist gute Arbeit – Arbeit im Generationenvergleich
- 29 Lernförderliche Unternehmenskulturen
- 30 Unterweisen – Lehren – Moderieren
- 31 Den Wandel gestalten!
- 32 Regionale Netzwerke Pflege
- 33 Abschlussbericht ›Arbeitsschutz in der ambulanten Pflege‹
- 34 Arbeit in der stationären Altenpflege
- 35 Gute Lösungen in der Pflege 2
- 36 Beste Arbeitgeber im Gesundheitswesen 2008
- 37 Demographie als Chance nutzen!
- 38 Arbeitsbewältigungs-Coaching®
- 39 Förderung und Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer
- 40 Ergonomisches Patientenhandling
- 41 Gesundheitsnetzwerke. Ein Leitfaden für KMU
- 42 Altersdifferenzierte und altersgerechte Betriebs- und Tarifpolitik

## Gute Ideen verbinden.

Zu hoher Krankenstand, alternde Belegschaften, Einführung neuer Technologien? Vor solchen und anderen Herausforderungen standen viele Unternehmen – und haben vorbildliche Lösungen gefunden.

Profitieren Sie von diesen Erfahrungen und dem Know-how anderer! Die **INQA-Datenbank Gute Praxis** sammelt Vorbildliches rund um Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Leistungsstarke Suchfunktionen sorgen dafür, dass Sie schnell die passenden Antworten auf Ihre Fragen erhalten:

Telefon 030 51548-4231 und -4215

Fax 030 51548-4743

E-Mail [gutepraxis.inqa@baua.bund.de](mailto:gutepraxis.inqa@baua.bund.de)

Internet [www.gutepraxis.inqa.de](http://www.gutepraxis.inqa.de)



**Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit**  
**c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin**  
Nöldnerstraße 40-42                      10317 Berlin  
Telefon: +49 (0)30 51548-4000      Fax: +49 (0)30 51548-4743  
inqa@baua.bund.de  
**www.inqa.de**